



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**TEMA:**

**Análisis para el mejoramiento de la calidad del servicio en el  
área de Casa Club del Salinas Yacht Club**

**AUTORA:**

**Gonzabay Reyes Dayse Elizabeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**TUTORA:**

**Lcda. Mirtha Mora Verdesoto, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**14 de marzo del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Gonzabay Reyes, Dayse Elizabeth**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Mirtha Mora Verdesoto, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.**

**Guayaquil, a los catorce días del mes de marzo del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Gonzabay Reyes, Dayse Elizabeth**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Análisis para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área de Casa Club del Salinas Yacht Club** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los catorce días del mes de marzo del año 2017**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Gonzabay Reyes, Dayse Elizabeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Gonzabay Reyes, Dayse Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Análisis para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área de Casa Club del Salinas Yacht Club”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los catorce días del mes de marzo del año 2017**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Gonzabay Reyes, Dayse Elizabeth**

# REPORTE URKUND

**URKUND**

<b>Documento</b>	<a href="#">TESIS DAYSE GONZABAY.docx</a> (D25981047)
<b>Presentado</b>	2017-02-23 16:43 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	Jose Medina (jose.medina@cu.ucsg.edu.ec)
<b>Recibido</b>	jose.medina.ucsg@analysis.urkund.com
<b>Mensaje</b>	Rv: Tesis WORD <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 4% de esta aprox. 69 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes		Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo	
	<a href="http://docplayer.es/37558250-Quito-ecuator-restaurantes-sistema-de-gestion-de-la-salud-y-...">http://docplayer.es/37558250-Quito-ecuator-restaurantes-sistema-de-gestion-de-la-salud-y-...</a>	
	<a href="http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/rote_inen_3010.pdf">http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/rote_inen_3010.pdf</a>	
	<a href="http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/494/tesis-4658-situacion.pdf">http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/494/tesis-4658-situacion.pdf</a>	
	4% <a href="#">tesis estefany caamaño tutiiven finalaa.docx</a>	
	<a href="#">Anexo 1 Formato Presentación Tesis UCSG.doc</a>	
	<a href="#">report case.doc</a>	

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios, abuelos, padres y hermanos por haberme apoyado motivándome día a día para efectuar este logro, a la Lcda. Mirtha Mora Verdesoto tutora asignada quien con su paciencia y aporte de sus valiosos conocimientos me ayudó a culminar esta nueva etapa, retribuyo a quienes creyeron en mí en todo momento a su vez a los tutores del SED quienes ampliaron mis conocimientos en el lapso de mi instrucción académica.

Culmino con un imperecedero agradecimiento a esta prestigiosa Universidad Católica Santiago de Guayaquil - Sistema de Educación a Distancia la cual me acogió formándome profesionalmente.

**Dayse Elizabeth Gonzabay Reyes**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto de tesis nuevamente a Dios, porque ha guiado mis pasos, protegiéndome, dándome la fuerza que necesitaba para no desistir, a mis padres Luis Gonzabay y Carmen Reyes, hermanos Maribel, Brigitte y David Gonzabay Reyes, a mi esposo Marco Suárez, quienes en toda la etapa de mi carrera y vida personal han estado atentos de mi bienestar y educación sirviéndome de apoyo cada vez que pensaba en declinar. Mis gratitudes a cada uno de ellos por depositar su confianza sin dudar ni un solo instante de mi capacidad.

**Dayse Gonzabay Reyes**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Mirtha Mora Verdesoto, Mgs.**

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. José A. Medina, Mgs. M.Sc.**

COORDINADOR DEL ÁREA

**ÍNDICE GENERAL**



RESUMEN .....	XIV
ABSTRACT .....	XV
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I.....	19
Reseña Histórica del Salinas Yacht Club.....	19
Misión Visión y Valores del área Casa Club .....	19
Antecedentes .....	20
Casa Club - Áreas Sociales .....	21
Planteamiento del Problema.....	26
Formulación del Problema .....	27
Sistematización del Problema .....	27
Justificación.....	27
Control del Pronóstico del Problema .....	28
Objetivos .....	29
Objetivo General .....	29
Objetivos Específicos.....	29
CAPÍTULO II .....	30
Fundamentación Teórica.....	30
Calidad .....	30
Modelos de Gestión de Calidad .....	33
Calidad del Servicio .....	34
El Servicio al Cliente .....	34
El Valor del Cliente y su Importancia.....	38
Satisfacción del Cliente.....	39
La Restauración.....	39
La Gestión de Calidad y la Empresa .....	40
Manual de procedimientos o de calidad en una empresa.....	41
Capacitación desarrollo personal y moral .....	41
La capacitación y la empresa .....	41

Buzón de sugerencia .....	42
Propósito de la Gestión Administrativa en Relación a la Calidad .....	42
Marco Conceptual .....	43
Calidad: .....	43
Servicio: .....	43
Cliente: .....	43
Competitividad:.....	43
Cultura Organizacional: .....	44
Restaurantes: .....	44
Ética Empresarial: .....	44
Garantía De La Calidad.....	44
Satisfacción .....	45
Insatisfacción.....	45
Quejas.....	45
Reclamación.....	45
Capacitación.....	45
Marco Legal .....	45
Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.....	45
Estatuto y Reglamento Interno Salinas Yacht Club.....	46
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor .....	47
Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN .....	49
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>56</b>
Marco Metodológico.....	56
Diseño de la investigación .....	56
Métodos y técnicas utilizados en la Investigación .....	56
Proceso de recolección de datos.....	57
Organigrama de Casa Club .....	58
Población y muestra .....	58
Situación actual del Salinas Yacht Club en relación a la calidad del Servicio .....	59

Cálculo de la muestra .....	60
Modelo de entrevista a directivos y encuestas a empleados y socios .....	61
Modelo de encuesta a empleados y socios .....	61
Modelo de entrevista .....	64
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>65</b>
Resultados y análisis de resultados .....	65
Resultados y análisis de las encuestas realizadas a los empleados .....	65
Resultados análisis de las encuestas realizadas a socios .....	70
Análisis de las entrevistas realizadas a los directivos .....	77
Resultados y conclusiones de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas.....	78
La Propuesta.....	79
Calidad del servicio en el Salinas Yacht Club .....	79
Análisis situacional .....	79
Plan de mejoras para optimizar la calidad de servicio .....	80
Estrategia a implementar:.....	80
Costo referencial de implementación de la propuesta.....	94
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>95</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>97</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Salinas Yacht Club - Vista Panorámica. ....</i>	<b>19</b>
--	-----------

<i>Figura 2.</i> Comedor Comodoro.....	21
<i>Figura 3.</i> Salón Regatas. ....	21
<i>Figura 4.</i> Salón Scuba Bar. ....	22
<i>Figura 5.</i> Salón Bajo Radio. ....	22
<i>Figura 6.</i> Comedor Capitán... ..	22
<i>Figura 7.</i> Comedor Bar Lightning.. ..	23
<i>Figura 8.</i> Comedor Terraza Capitán.. ..	23
<i>Figura 9.</i> Comedor Piscina.. ..	23
<i>Figura 10.</i> Comedor Deck.. ..	24
<i>Figura 11.</i> Comedor Terraza.....	24
<i>Figura 12.</i> Comedor Deck Piscina.....	24
<i>Figura 13.</i> Bar-Comedor Barlovento.....	25
<i>Figura 14.</i> Áreas Recreativas. ....	25
<i>Figura 15.</i> Sistema de Gestión de la Calidad.....	34
<i>Figura 16.</i> Plan de mejoramiento calidad del servicio .....	40
<i>Figura 17.</i> Capacitación. Situaciones en toda empresa. ....	42
<i>Figura 18.</i> Ética Empresarial .....	44
<i>Figura 19:</i> Organigrama de Casa Club.....	58
<i>Figura 20.</i> Vínculo con el cliente Fuente.....	80
<i>Figura 21.</i> Cambio positivo .....	81
<i>Figura 22.</i> Modelo de Buzón de Sugerencia .....	93
<i>Figura 23.</i> Modelo formato de Sugerencia .....	93
<i>Figura 24.</i> Tiempo de labores en el Salinas Yacht Club .....	107
<i>Figura 25.</i> De la generación de calidad en el servicio depende el éxito.....	107
<i>Figura 26.</i> Tiempo en que recibe algún tipo de capacitación .....	107
<i>Figura 27.</i> Ha sido felicitado por el cliente por haber brindado un buen servicio ..	108
<i>Figura 28.</i> Inconvenientes por el servicio brindado .....	108
<i>Figura 29.</i> Qué haría si atiende un cliente que se queje .....	108
<i>Figura 30.</i> Satisfacción por el desempeño laboral.....	109
<i>Figura 31.</i> Llamados a generar cambios.....	109
<i>Figura 32.</i> Categoría de socio.....	109
<i>Figura 33.</i> Tiempo en que visita el Salinas Yacht Club .....	110
<i>Figura 34.</i> Por qué visita el Club.....	110
<i>Figura 35.</i> Grado de satisfacción de la calidad del servicio .....	110

<i>Figura 36.</i> Satisfacción del menú .....	111
<i>Figura 37.</i> Inconvenientes con el servicio .....	111
<i>Figura 38.</i> Soluciones a inconvenientes .....	111
<i>Figura 39.</i> Mejoramiento de la calidad del servicio .....	112
<i>Figura 40.</i> Buzón para dejar su sugerencia.....	112
<i>Figura 41.</i> Caja.....	142
<i>Figura 42.</i> Departamento de Servicio.....	143
<i>Figura 43.</i> Departamento de Bares.....	144
<i>Figura 44.</i> Áreas de Bodegas y Porcionamientos.....	144
<i>Figura 45.</i> Departamento de Costos y Cocina.....	145
<i>Figura 46.</i> Área de Cocina.....	145
<i>Figura 47.</i> Departamento de Información y Servicio al Socio.....	146
<i>Figura 48.</i> Departamento Servicios Generales.....	147
<i>Figura 49.</i> Área de Deportes Terrestres.....	147
<i>Figura 50:</i> Servicio al cliente .....	148
<i>Figura 51.</i> El servicio y el personal.....	148
<i>Figura 52.</i> Satisfacción del cliente.....	148
<i>Figura 53.</i> Restauración.....	149
<i>Figura 54.</i> Atención al cliente.....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población Salinas Yacht Club.....	59
Tabla 2 Tamaño de la muestra - Salinas Yacht Club.....	60
Tabla 3 Tiempo de labores en el Salinas Yacht Club .....	65
Tabla 4 De la generación de calidad en el servicio depende del éxito.....	66
Tabla 5 Cada cuánto tiempo recibe algún tipo de capacitación.....	66
Tabla 6 Ha sido felicitado por el cliente por haber brindado un buen servicio .....	67
Tabla 7 Ha tenido inconvenientes por el servicio brindado.....	68
Tabla 8 Qué haría si atiende un cliente que se queje .....	68
Tabla 9 Satisfacción por el desempeño laboral.....	69
Tabla 10 Quiénes son los llamados a generar cambios.....	70
Tabla 11 Categoría de socio.....	70
Tabla 12 Cada que tiempo visita el Salinas Yacht Club .....	71
Tabla 13 Por qué visita el Club.....	72
Tabla 14 Grado de satisfacción de la calidad del servicio .....	72
Tabla 15 Satisfacción del menú .....	73
Tabla 16 Inconvenientes con el servicio .....	74
Tabla 17 Soluciones a inconvenientes .....	75
Tabla 18 Mejoramiento de la calidad del servicio .....	75
Tabla 19 Buzón para dejar su sugerencia.....	76
Tabla 20 FODA Salinas Yacht Club.....	79
Tabla 21 Tiempos de ejecución del servicio .....	85
Tabla 22 Responsables de áreas y sus responsabilidades .....	86
Tabla 23 Tipos de Clientes.....	88
Tabla 24 Importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al cliente.....	90
Tabla 25 Comunicación .....	90
Tabla 26 Cuadro observaciones - Servicio.....	91
Tabla 27 Cuadro observaciones - Cocina.....	92

## **RESUMEN**

El desarrollo del presente estudio se fundamentó en el análisis para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área de Casa Club del Salinas Yacht Club, efectuado en la ciudad de Salinas, cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Este análisis se realizó entre los meses de Octubre de 2016 a Enero de 2017 dentro del área de Casa Club del Salinas Yacht Club.

Para lograr un análisis minucioso, a más de profundizar en revisión de literatura, se utilizaron las técnicas de: entrevistas a administradores y encuestas a socios y empleados, seguidos de la respectiva tabulación de datos obtenidos, estudios internos realizados para evidenciar cada una de las causas que puedan dar como base o no para sugerir una propuesta de mejoras.

Los resultados obtenidos en este estudio mostraron debilidades e insatisfacciones por parte de la institución, empleados y quienes hacen uso de los diferentes servicios que presta esta organización, por consiguiente, se sugiere una propuesta de mejoras, con cambios sustanciales en la calidad de servicio y a su vez para sus empleados quienes forman parte de su imagen, cumpliendo con el objetivo general propuesto de analizar la calidad del servicio entre administradores, empleados y socios para una mejora general de la Institución.

**Palabras Claves:** Análisis – Mejoramiento – Calidad – Servicio – Producto – Yacht Club.

## **ABSTRACT**

The development of the present study was based on the analysis for the improvement of the quality of the service in the area of Club House of the Salinas Yacht Club,

carried out in the city of Salinas, Salinas canton, Santa Elena province. This analysis was conducted between October 2016 and January 2017 within the Salinas Yatch Club Clubhouse area.

In order to obtain a thorough analysis, in addition to a more detailed review of the literature, the following techniques were used: interviews with managers and surveys of partners and employees, followed by the tabulation of data obtained, internal studies carried out to highlight each cause which may or may not be the basis for suggesting improvements.

The results obtained in this study showed weaknesses and dissatisfactions on the part of the institution, employees and those who make use of the different services that this organization provides, therefore, a proposal of improvements is suggested, with substantial changes in the quality of service and at the same time for its employees who are part of its image, fulfilling the proposed general objective of analyzing the quality of the service between administrators, employees and partners for a general improvement of the Institution.

Key Words: Analysis - Improvement - Quality - Service - Product - Yacht Club



## **INTRODUCCIÓN**

Los conceptos de calidad de producto y calidad de servicio en el ámbito turístico son subjetivos y variables en el tiempo y espacio. Pues no es igual el concepto de calidad para un viajero que realiza su primer viaje que para un viajero habitual. En concordancia con lo anterior y centrado en el área de los servicios turísticos, es posible afirmar que para lograr la calidad de servicio en este ámbito, es necesario implementar una orientación hacia los clientes, quienes son los que evalúan y deciden el pago por un servicio.

El Salinas Yacht Club, institución recreativa de carácter privado sin fines de lucro, tiene como una de sus actividades principales fomentar los deportes náuticos, así como también todo tipo de eventos sociales y deportivos. Es una institución que ha sido conocida a nivel nacional e internacional, por la calidad en el servicio y la satisfacción al cliente. La orientación al cliente que ha visitado el Salinas Yacht Club se ha sustentado siempre en brindar un excelente trato hacia sus clientes, con la actuación y desempeño de quienes laboran en este establecimiento.

Más, en los actuales momentos, cuando precisamente los clientes en general son más demandantes, no se cuenta con un área administrativa de servicio al cliente donde ellos puedan comentar sus inquietudes en cuanto al servicio, o en el que los nuevos empleados puedan ser capacitados al ser contratados. El Yacht Club cuenta con su única competencia en la provincia de Santa Elena como es el denominado Puerto Lucia Yacht Club, ubicado en el cantón La Libertad, el cual ofrece servicios de Marinería y Casa Club quien a su vez en similitud al Salinas Yacht Club la conforman salones, restaurante bares, piscina, entre otros.

Resulta lógico reconocer que, sólo mejorando la calidad del servicio, se puede superar a la competencia. A fin de lograr el objetivo planteado, se debe empezar optimizando los recursos humanos, elevando al máximo su preparación, por medio de capacitación constante donde se aprendan técnicas y una correcta actitud de servicio forjando una actitud positiva.

Para lograr conocer a fondo la calidad de servicio y las expectativas de los socios, así como la relación del Salinas Yacht Club y el turismo local, se obtendrá información que contribuya a implementar acciones y medidas correctivas que puedan generar propuestas de mejora en la atención al cliente, para así lograr las metas y objetivos planteados por los administradores del Club.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran factores que inciden sobre su quehacer interno, y que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión del área en estudio. La previsión de estas oportunidades y amenazas posibilitarán la construcción de escenarios anticipados para reorientar el rumbo del área.

Si la organización plantea un esquema ordenado y progresivo podrá orientar sus esfuerzos de mejor manera para reforzar sus puntos bajos. Esta investigación estará estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, se describirá la situación actual del objeto motivo de estudio, para tener argumentos sólidos que contribuyan a implementar los cambios que se necesiten y así lograr cumplir las metas y objetivos propuestos.

Capítulo II, se registrarán teorías, los argumentos legales y marco conceptual que sustenten la investigación.

Capítulo III, comprenderá el diseño y desarrollo de la metodología aplicada para obtener información que permita sustentar una propuesta viable que ayude a mejorar la atención al cliente, establecer pautas para elevar la calidad en el servicio que se presta en la Casa Club.

Capítulo IV, se presentan resultados y la propuesta de mejoras respecto a la calidad de servicio que se oferta en el Salinas Yacht Club y así lograr la satisfacción en los socios y clientes que acuden a diario a estas instalaciones.

# CAPÍTULO I

## Reseña Histórica del Salinas Yacht Club



*Figura 1. Salinas Yacht Club - Vista Panorámica. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2014.*

Dio sus primicias en Octubre de 1940, cuando en sus tradicionales excursiones, los Sres. Carlos Espinoza Larrea, Antonio Hidalgo Martínez, Federico Kenward, Ramón Fernández, Rafael Serrano López y Félix, Tomas y Ricardo González-Rubio Acevedo, Félix González-Rubio Jones y Pedro Menéndez Navarro, plantearon la idea de construir un club social y deportivo a quien lo denominaron Salinas Golf & Tenis Club, empezando con un total de 16 socios.

Iniciando en un área de 5820m<sup>2</sup> donada por parte del gobierno nacional liderado en aquel entonces por el Dr. José María Velasco Ibarra y otra de 950m<sup>2</sup> por parte de la Ilustre municipalidad del cantón Salinas representado por el Ing. Carlos Espinoza Larrea. El Ing. Ramón Fernández presentó los planos y empezó la obra con un presupuesto de \$ 80.000 sucres.

### **Misión Visión y Valores del área Casa Club**

#### **Misión:**

“Brindar servicio de alimentos y bebidas además de organizar diferentes eventos sociales y deportivos con un elevado estándar de calidad, para lograr la total

satisfacción de sus consocios apoyado con un personal profesional y comprometido con el club” (Reglamentos Salinas Yacht Club , 2012)

**Visión:**

“Casa Club está enfocada a ofrecer un servicio de exclusividad y excelencia a sus consocios cubriendo todas sus expectativas para llegar a ser líderes a nivel nacional e internacional.” (Reglamentos Salinas Yacht Club , 2012).

**Valores:**

- ❖ Compromiso
- ❖ Autenticidad
- ❖ Servicio
- ❖ Creatividad
- ❖ Lealtad
- ❖ Unión
- ❖ Bienestar” (Reglamentos Salinas Yacht Club , 2012).

**Antecedentes**

La provincia de Santa Elena caracterizada por el ambiente turístico posee hermosos atractivos que embellecen sus costas, es aquí donde se encuentra ubicado el Salinas Yacht Club entre el Cantón Salinas, avenida Eleodoro Peña Villao y sector Chipipe - Malecón.

El Salinas Yacht Club, cuenta actualmente con un total de 2.764 socios, divididos entre: socios activos, jubilados y honorarios. Su directivo principal o representante legal es el Sr. Francisco Solá Tanca y su Gerente General el Sr. Germán López Moncayo.

Su reto principal, es mejorar efectivamente la calidad en la atención a los socios y clientes que visitan diariamente sus instalaciones y que por ende se convierten en un medio informativo para propios y extraños en dar a conocer cómo es el servicio y la atención al cliente, por lo que es necesario un estudio que contribuya al desarrollo a ser más eficaces entre los socios del club y los clientes,

porque ello repercute en el crecimiento y desarrollo sustentado de las actividades que realiza el Club.

La elaboración de un análisis para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área de Casa Club del Salinas Yacht Club, se convierte en una herramienta vital para el desarrollo de estrategias que beneficien la comunicación efectiva entre los socios y trabajadores, todas estas se dan mediante el estudio de factores que afecten positiva o negativamente al club y que a corto o mediano plazo se logren resultados valederos que contribuyan al engrandecimiento en la calidad del servicio de este prestigioso Club de la península de Santa Elena y de la Costa Azul Ecuatoriana.

### **Casa Club - Áreas Sociales**

Las áreas sociales de Casa Club la comprenden los siguientes comedores y salones:

- ❖ **Salón Comedor Comodoro:** área social disponible para organización de eventos. Capacidad 56 personas.



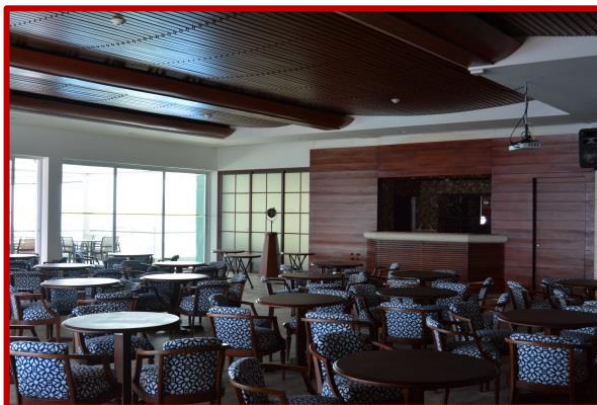
*Figura 2.* Comedor Comodoro. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Salón Regatas:** área disponible para eventos sociales bajo solicitud del socio. Capacidad 300 personas.



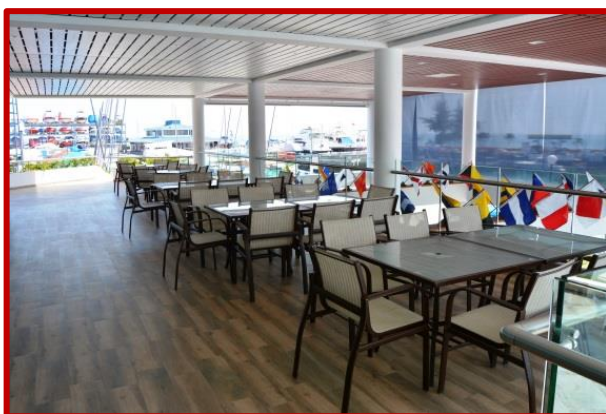
*Figura 3.* Salón Regatas. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Salón Scuba Bar:** presta los servicios de Karaoke en algunas ocasiones para eventos tales como fiestas programadas por el socio o clausuras de eventos náuticos. Capacidad 90 personas.



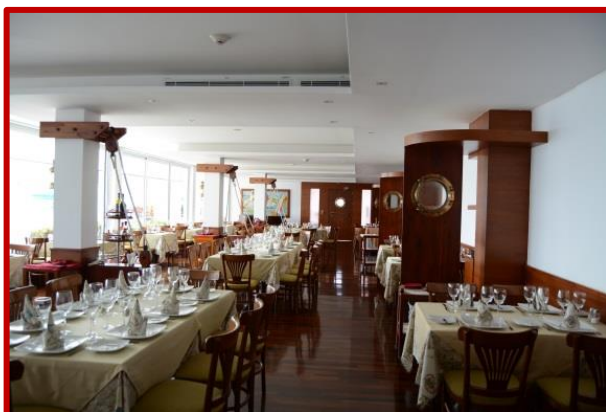
*Figura 4.* Salón Scuba Bar. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Salón Bajo Radio:** área remodelada designada para eventos de poca concurrencia. Capacidad 20 personas.



*Figura 5.* Salón Bajo Radio. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Comedor Capitán:** comedor de primera clase. Posee normas, las que se deben cumplir para su ingreso.



*Figura 6.* Comedor Capitán. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016..

- ❖ **Comedor Bar Lightning:** área abierta comedor informal. Área designada para los participantes de concursos de vela.



*Figura 7.* Comedor Bar Lightning. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Comedor Terraza Capitán:** área abierta comedor informal. Designado para la realización de peñas



*Figura 8.* Comedor Terraza Capitán. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Comedor Piscina:** área abierta comedor informal. Designada para los comensales que quieren pasar en la piscina y a su vez degustar de los platillos que este ofrece.



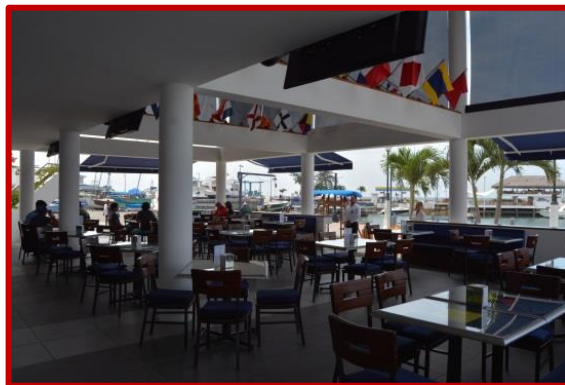
*Figura 9.* Comedor Piscina. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Comedor Deck:** área abierta sitio con una vista placentera del Malecón de Salinas, comedor informal.



*Figura 10.* Comedor Deck. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Comedor Terraza:** área abierta comedor informal. No posee reglamento



*Figura 11.* Comedor Terraza. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Comedor Deck Piscina:** área abierta ideal para tener conversaciones placenteras. Aquí no se sirven alimentos sino solo bebidas y piqueos. Esta área labora en conjunto con el comedor de la piscina.



*Figura 12.* Comedor Deck Piscina. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.



- ❖ **Bar-Comedor Barlovento:** área abierta área designada para la realización de festivales-bufet en temporadas y feriados.



Figura 13. Bar-Comedor Barlovento. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

- ❖ **Áreas recreativas:** cuenta con las siguientes áreas:

- ✓ Parque Infantil
- ✓ Canchas de Tenis
- ✓ Cancha de Beach Tenis
- ✓ Cancha de fútbol
- ✓ Arco de básquet
- ✓ Sala de juegos de mesa (ping pong,, futbolín, billar)



Figura 14. Áreas Recreativas. Tomado de “Salinas Yacht Club” 2016.

## **Planteamiento del Problema**

El Salinas Yacht Club, al igual que todo tipo de negocio, tiene como objetivo principal brindar una excelente calidad de servicio. Referente al tema se expresa que “de la mayor calidad de servicio ofrecida dependerá la satisfacción del cliente, ya que esta es la herramienta indispensable para que el consumidor compre o adquiera un determinado producto o servicio” (Frometa, Zayas, & Pérez, 2008, p. 4). Los entornos sociales, políticos, económicos y principalmente culturales del país influyen en las exigencias de cada uno de los comensales y en lo que este espera recibir adicional al producto obtenido.

A pesar de ser una empresa reconocida a nivel nacional o internacional, el Salinas Yacht Club no posee un departamento de servicio al cliente donde se realicen sugerencias, reclamos u observaciones de cada uno de los inconvenientes suscitados, por lo que no se conoce los niveles de satisfacción de los socios en la actualidad. El cliente de clase social alta por su status espera tener una excelente calidad de servicio. De acuerdo a investigación realizada se encuentra que “a nivel económico se piensa que el cliente por su alta condición económica, si no está de acuerdo con el servicio recibido se puede quejar o simplemente comprar o utilizar otro producto, factores que influyen en el bienestar de la empresa” (Larrea, 2001, p. 46).

Se podría determinar, que el personal que labora en la institución no está aplicando las normas más elementales de atención al cliente, debido que no recibe capacitación alguna o no cuenta con alguna guía que indique la actividad a ejercer; cualquiera que sea la causa, impide que se brinde mejoras en la atención, lo que repercute negativamente en el desarrollo de las actividades del Club. Se conoce que quienes trabajan en el Salinas Yacht Club ingresan sin los conocimientos necesarios sobre atención al cliente y es en el desempeño de su labor donde van aprendiendo lo básico sobre cómo desarrollar de la mejor manera su trabajo, por lo tanto, no conocen sobre normas y demás, por lo que se debe de tomar muy en cuenta esta situación para no caer en un vacío, que podría costarle a la empresa mucho dinero.

Es necesario que los administradores del Salinas Yacht Club conozcan la problemática existente, por esta razón se ejecutará el análisis de la calidad de servicio, con la finalidad de analizar y aplicar los correctivos necesarios estableciendo cambios que permitan lograr una mejora en cuanto a dar una excelente

atención a los socios y clientes del Club, y así superar esta crisis por la que atraviesa en todo lo que a calidad del servicio se refiere, lo que está re-direccionando a la disminución de consocios visitantes. Se establecerá diálogos entre los empleados, directivos, socios y afines del Club, para conocer de cerca cuales son los inconvenientes que se han suscitado a fin de buscar soluciones a corto plazo y enmendar errores que afectan a la buena imagen del Salinas Yacht Club.

### **Formulación del Problema**

Debido a la problemática presentada repercute la siguiente interrogante:

¿Cómo impacta el análisis de la calidad del servicio, en los diferentes aspectos de mejoramiento de la misma para aumentar la satisfacción de los socios del Salinas Yacht Club?

### **Sistematización del Problema**

- ¿Utiliza el Salinas Yacht Club herramientas para el mejoramiento en la calidad del servicio para mantener una cultura de satisfacción de los socios y visitantes?
- ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para dar una buena atención a los socios en la Casa club?
- ¿Utiliza una comunicación efectiva entre los socios y trabajadores para mantener información sobre las posibles falencias que afecten al desarrollo del Club?
- ¿Cuáles son los momentos y los motivos de visita al Salinas Yacht Club por parte del socio y visitantes?

### **Justificación**

“En la actualidad, debido a la globalización y competitividad de los mercados las instituciones deben hacer lo posible por mantenerse ágiles y dinámicas; los servicios ofrecidos deben ser variados y de calidad, todo esto con la finalidad conservar la fidelidad de sus clientes” (Larrea, 2001, p. 1).

La calidad de servicio recibida y la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para el crecimiento de cualquier empresa; cabe resaltar que el Salinas Yacht Club se encuentra ubicado en una de las provincias donde prevalece la

actividad turística y sus necesidades de mejoramiento se perciben debido a que ya no existe la afluencia de consocios como en años anteriores. Mediante los análisis a nivel departamental, en cuanto a la eficacia en el servicio ofertado, se mostrarán las falencias que poseen y con la ejecución de las estrategias se erradicarán las falencias descubiertas del área en estudio. No obstante, se optimizará la calidad del servicio para sus consocios e invitados nacionales e internacionales brindando el bienestar y la satisfacción que merecen.

Por tal motivo se ve la necesidad de implementar estrategias, siendo una de las principales la capacitación del personal entre las requeridas para fortalecer los conocimientos de los empleados y perfeccionar la eficacia de la atención al cliente.

Para esto se recopilará información entre los empleados y consocios y directivos basándose en encuestas o entrevistas con ellos para que se den a conocer cuáles son los inconvenientes más frecuentes.

La intervención y participación de quienes conforman la institución, ya sea desde una función cotidiana o comercial, garantizará el éxito del mejoramiento en la calidad del servicio, propendiendo de esta manera al desarrollo de este club social y deportivo, dando como resultado la afluencia de comensales y posibles nuevas plazas de empleos.

Con lo expuesto, se busca a través del desarrollo de la presente propuesta un mejor aprovechamiento de los recursos que posee el Salinas Yacht Club, garantizando calidad en el servicio y buena atención de parte de quienes desarrollan una actividad en esta área.

### **Control del Pronóstico del Problema**

El desarrollo de la presente investigación busca analizar la calidad del servicio que oferta el Salinas Yacht Club para mejorar el servicio existente y así lograr establecer normas de atención al cliente, las cuales permitirán conocer a todos quienes desempeñan una labor, que no solo es la labor de atender a una persona, sino realizarlo de la mejor manera posible, para que el cliente se sienta satisfecho y pueda volver, convirtiéndose en agente multiplicador.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar la calidad del servicio en la satisfacción de los socios y visitantes al Salinas Yacht Club mediante un estudio de campo para sugerir un plan de mejoras.

### **Objetivos Específicos**

1. Caracterizar la situación actual del Salinas Yacht Club, respecto a la calidad de servicio brindado a clientes y socios
2. Aplicar metodologías, a través de encuestas, entrevistas y observación que permitan la recopilación de información sobre la problemática existente y sustentar una propuesta.
3. Diseñar un plan de mejoras para optimizar la calidad de servicio en la atención al socio y cliente del Salinas Yacht Club.

## CAPÍTULO II

### Fundamentación Teórica

#### Calidad

De acuerdo a Colín (2000), en la Norma ISO 9000:2000 se define a calidad como “el conjunto de características que reúne un producto o servicio y cuyas características le otorgan la aptitud para satisfacer la necesidad del cliente”.

#### Indicadores de Calidad

Existen indicadores de calidad de carácter cuantitativos y cualitativos que sirven para medir y controlar la calidad de los procesos con el fin de asegurar la satisfacción de los clientes, de esta manera se conocerá el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en una empresa, siendo el ser humano el principal investigador. (Norma ISO 9000:2000)

**Cuantitativos:** mide mediante herramientas estadísticas la cantidad o tiempo. Calcula la productividad de la empresa o el comportamiento del consumidor. Se pueden llevar a cabo mediante encuestas. Ejemplo:

- Lapsos de espera.
- Lapsos de entrega.
- Tiempo transcurrido desde que se solicita el pedido hasta que este se cumple.
- Frecuencia de visitas de clientes.
- Frecuencia de visitas.
- Tiempo de espera en facturación.
- Demoras
- Número de quejas, entre otros que se pueda calcular.

**Cualitativos:** determina características referentes a la calidad, atención y estética. Se pueden llevar a cabo mediante métodos de investigación como encuestas o entrevistas. Ejemplo:

- Percepciones de los empleados
- Percepción de los clientes
- Calidad de servicio
- Actitud de los empleados
- Aptitud de los empleados
- Criterio de clientes
- Eficiencia, entre otras cualidades.

### **Factores Fundamentales de la Calidad**

Concerniente al tema se dice que para establecer criterios de calidad como una estrategia fundamental, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Producto/servicio
- Proceso
- Precio
- Cliente
- Proveedor
- Alta dirección
- Empleados
- Medio ambiente

Al establecer estos criterios como parámetros fundamentales dentro de la calidad como estrategia fundamental, se podrá “desarrollar una acción que beneficie a la empresa y por ende la atención al cliente irá de la mano con la calidad del servicio, que es lo primordial y la base de todo proceso” (Frometa, Zayas, & Pérez, 2008).

### **Perfección y el Control de la Calidad**

Del contenido se indica que “en el control de calidad, deberán participar todos los empleados de la empresa; es decir, desde los más altos funcionarios hasta los empleados del más mínimo nivel de jerarquía” (Ishikawa, 2009). Para conocer los problemas a analizar y a mejorar, se deberá elaborar un diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa, el cual ayudará a determinar el funcionamiento actual de la empresa mostrando las causas que afectan el bienestar de la empresa y el resultado al que conlleva el mismo.

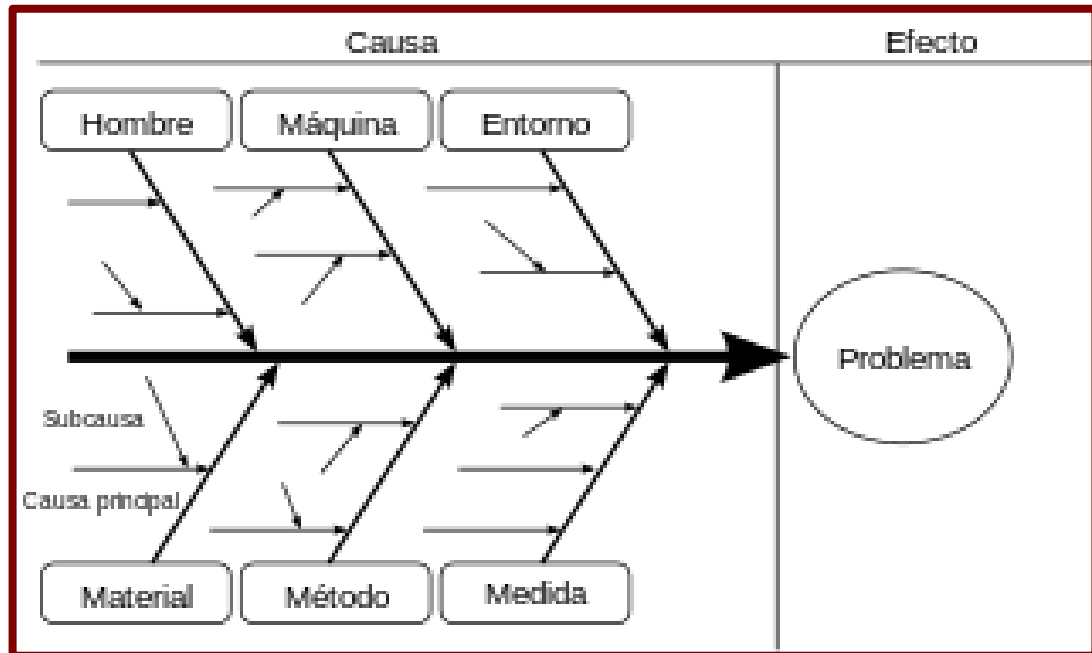


Figura 15. Diagrama Causa – Efecto tomado de “Diagrama de Ishikawa” por K. Ishikawa, 2009. Wikipedia.

Ishikawa también da a conocer que el mejoramiento se deberá ir perfeccionando a medida que surjan diversos efectos, de los cuales se mencionan los siguientes:

- Empiece a subir la calidad del producto ofertado, reduciendo sus defectos.
- El producto se vuelva más confiable ante el consumidor.
- Se muestre una disminución en los costos.
- Aumente la producción.
- Se reporten menos desperdicios y los productos se reprocesan en menor cantidad.
- Existan nuevas técnicas.
- Se perfeccionan más las producciones reduciendo las inspecciones y pruebas.
- Se realizan contratos razonables entre el vendedor y en comprador.
- Aumentan en nivel de las ventas.
- Las relaciones humanas y entre departamentos mejora armonizando las actividades.
- Los problemas se resuelven de forma inmediata y con criterio.

Es necesario conocer los factores dentro del desarrollo de un trabajo para poder poner en práctica las acciones más idóneas para brindar un mejor servicio y así obtener beneficios que ayuden al desarrollo sostenido de la empresa.



Sobre esta temática también se expresa que: “Desde el enfoque operativo, la idea principal consiste en “controlar la calidad”, a través de las técnicas de gestión desde el punto de vista digital y computarizado” (Palacios, 2011). Pero es necesario tener presente que del concepto de control se derivan dos términos que son autorregulación y autocorrección adecuados, para asegurar los niveles de calidad, basándonos también en las decisiones de las personas.

Pero en la práctica esto no es lo más adecuado, porque hay decisiones que deben ser tomadas y llevadas a cabo bajo un razonamiento lógico, lo que no hacen las máquinas y que impiden un crecimiento pormenorizado y sometido a regulaciones inequívocas.

### **Cultura de la Calidad**

Siguiendo con la misma temática, este autor expresa: “Para mantener una estructura centrada en satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, debe lograrse una cultura de la calidad en todo el personal de la empresa o institución, liderada por la alta dirección en pro de mejora de la calidad y productividad; estas ideas constituyen las bases de la calidad total, que es una modalidad de gestión de la calidad o también conocida como “Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM)” (Álvarez, 2006, p. 1).

### **Modelos de Gestión de Calidad**

“Un modelo de gestión de calidad es una herramienta indispensable en la actividad de toda empresa para mejorar los servicios que esta ofrece” (Torres, 2012, p. 57). En este sentido, el modelo de gestión beneficia a las diversas condiciones en la que se encuentra una organización, debido a que realiza comparaciones de criterios con organizaciones cercanas e intercambian experiencias, esto se efectúa siempre y cuando existan criterios de ayuda mutua a través de alianzas o convenios. El uso de un modelo de referencia se basa en:

- Evitar crear guías que ya hayan sido definidas en un modelo anterior.
- Plantear objetivos y modelos similares para toda la organización
- Medir los criterios para poder detectar si la organización se está encaminando por la dirección correcta y está realizando bien sus actividades.



Figura 15. Sistema de Gestión de la Calidad. Tomado de “Gestionando la Calidad,” por D. Naressi, Collell & Asociados, C.A, 2011.

### Calidad del Servicio

Se define a la calidad del servicio, a pesar de tener un concepto abstracto y complicado de acuerdo autor en su libro *Servicio al Cliente: El arma secreta*, como “la directriz que siguen todos los empleados de una empresa con el fin de satisfacer las pretensiones de los clientes tanto internos como externos” (Tschohl, 2008, p. 221).

Dado esto se dice que la calidad del servicio es la herramienta indispensable para las ventas de toda empresa o institución, la misma que requiere de: iniciativa, capacidad, creatividad y sobre todo saber escuchar para otorgar soluciones rápidas y concisas, de tal manera que el cliente sienta que se le está ofreciendo un excelente servicio, llegando a satisfacer cada una de sus necesidades; es decir, que no solo se lleve a cabo el servicio, sino que se exceda las expectativas del cliente.

### El Servicio al Cliente

Sobre este tema se definen el servicio como "el conjunto acciones y estrategias intangibles que el cliente recibe, adicionado al producto o servicio adquirido, habilidades que se deben llevar a cabo sea cual fuere el medio por el cual se lo esté ejerciendo el servicio" (Staton, Etzel, & Walker, 2004, p. 239). En la Norma Técnica Ecuatoriana (2015) se comenta que “Servicio es el actividad

intangibles dada como resultado en la interacción entre el proveedor y el cliente”. La ejecución de esta acción implica:

- La actividad efectuada sobre el producto tangible cedido por el cliente. Ejemplo: cuando el cliente lleva la materia para la preparación de algún plato en especial.
- La acción cometida en un producto intangible proveído por el cliente. Ejemplo: la actitud con la que se solicitara el servicio y el trato que le brindan como resultado.
- El ambiente creado para el cliente. Ejemplo: lugares como hoteles, restaurantes, sitios de recreación entre otros.

En resumen el servicio es el conjunto de habilidades y actitudes relacionadas entre sí, que se delimitan con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos. Por tanto, el servicio es una correlación interpersonal, que pone en comunicación a los empleados de la empresa proveedora del servicio con los clientes. En esta relación, el cliente en principio ejercerá el papel de sujeto pasivo, y el empleado el rol de sujeto activo.

### **Características del Servicio al Cliente**

Sin duda “la característica significativa de los servicios, radica en que no se pueden percibir, ver, tocar, probar, oír ni oler antes de su adquisición” (Berry, Bennet, & Brown, 2003). Según expresiones de investigadores detallan que “el servicio tiene cuatro características principales, las mismas que son:

- a) **Intangibilidad:** A los servicios se los denomina intangibles debido a que no se les puede tocar, probar, oler o ver; es decir, que los consumidores no tendrán nada material que llevarse a cambio.
- b) **Heterogeneidad:** Los servicios varían de acuerdo a las situaciones que se presenten, los escenarios en este caso pueden ser manejables o no manejables.
- c) **Inseparabilidad de producción y consumo:** El servicio se produce con el cliente y se consume mientras se procesa. La calidad del servicio ofertada depende de todos los participantes de la empresa ya que su resultado será la satisfacción o insatisfacción del cliente.

- d) Caducidad:** Los servicios no se pueden almacenar, este se originan y se consumen al instante, si no se usan, simplemente se pierden sin ninguna consecuencia.

### **El Servicio al Cliente en la Actualidad y su Importancia**

El renombrado escritor Tschohl (2008) manifiesta que “el servicio al cliente aplicado a los medios electrónicos no son la competencia más efectiva para las empresas, es evidente que al adquirir este método se produce un ahorro en lo que respecta a contratación personal, pero hay que considerar que muchas veces estos generan contratiempos al cliente, induciendo a la pérdida de clientela”. Entre los inconvenientes más frecuentes se enuncian:

- Escuchar por varios segundos a la operadora, lo cual genera demoras en la recepción de llamadas.
- Constante transferencia de llamadas y escuchar otros segundos más a una siguiente operadora
- No obtener ninguna respuesta.
- Pérdida o desconexión de la llamada
- El cliente corta la comunicación en vista de no obtener la información requerida.

Por todas estas razones el cliente tiene la necesidad de abandonar la llamada, es por esto que manifiesta Tschohl; que, si “se cuenta con un personal motivado y con una alta cultura de servicio la organización deberá crear su propio equipo de servicio direccionado hacia el cliente” (Tschohl, 2008, p. 1).

Dado esto, se dice que no importa cuán automatizada se encuentre la sociedad, el servicio por parte del ser humano será siempre estimado y recomendado entre personas, tomando en cuenta que el cliente y la calidad de servicio que reciban son las herramientas indispensables para la productividad de cada empresa (Ver apéndice 5, Figura 50).

### **El Servicio y el Personal**

Se manifiesta, que “no existe una sola forma de interactuar con las personas o clientes ya que esto depende de las características que posea la actividad ejercida,

tales como la cultura y las condiciones del mercado en que se opere” (Jiménez, 2005, p. 10). Quienes desempeñen esta actividad, deberán poseer las siguientes características:

- Buena imagen.
- Ser responsable, organizado, colaborador y observador.
- Tener la predisposición de mantenerse notificado sobre los productos para otorgar una buena información.
- Confianza, seguridad e iniciativa al situarse con el cliente.
- Determinar con rapidez la necesidad del potencial cliente.
- Comunicación eficaz mantener el uso apropiado del dialecto.
- Tener la capacidad de escuchar atentamente y transmitir las ideas con lenguaje fluido.
- Deberá estar provisto de los implementos necesarios para toma de pedidos o solicitudes de los clientes, entre otros aspectos indispensables.

Al haber cumplido con estas cualidades, el personal estará listo para realizar una buena gestión en la empresa donde se desempeñe (Ver apéndice 5, Figura 51).

### **La Perfección de la Eficacia en Servicio al Cliente**

El trabajo de investigación titulado: “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico”, efectuado en la Universidad de Chile, concluye que: “En la actualidad con los cambios acelerados que se viven, existe facilidad para acceder a la información, las empresas u organizaciones tienen que mantenerse a la expectativa de poder realizar un trabajo que se encuentre a nivel de la competencia, más aún si se trata de una empresa que ofrece servicios los cuales su trato es más sofisticado y se necesita implementar áreas de atención con los mejores métodos que puedan existir en el mercado.” (Moya, 2004).

Así mismo, el libro “Calidad Total en la Atención al Cliente”, sostiene que, “Todo sistema de calidad en la atención al cliente se implanta con la finalidad de que se cumplan las reglas de calidad total tomando en cuenta el servicio a ofrecer y el proceso de entrega del servicio”. (Pérez, 2006, p. 28)

Además muestra que “la clave principal que asegura la excelencia en la calidad, consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas de los clientes, destacando y determinando el problema que el cliente desea le resuelvan y cuál será el nivel de satisfacción que le proporcionarán” (Pérez, 2006, p. 8).

### **El Valor del Cliente y su Importancia**

“Toda empresa tiene como misión principal incluir clientes, por lo cual se deberá analizar todas las percepciones que pueda tener el cliente” (Küster, 2002, p. 75).

Según referencias sobre el tema: El cliente como agente activo, se dice que: “Si no existiera la participación humana no sería posible llevar a cabo el mecanismo que tiende a entregar el producto con servicio. Sólo el ser humano, en definitiva, es quien suministra el servicio” (Larrea, 2001, p. 144).

Dada estas referencias se dice que el cliente representa un rol importante para todas las organizaciones ya que si no existieran no se pusiera en práctica el concepto de servicio y sobre todo perderían rentabilidad, productividad y comercialización, debido a que no pudieran vender sus productos, productos o servicios que el cliente adquiere de forma voluntaria.

### **Tipos de Clientes**

Según criterio de Cárdenas (2011), “se deberá definir claramente quiénes son los clientes, esto es de gran importancia para el éxito de un proceso encaminado hacia la calidad, debido a que cada vez los consumidores se vuelven más exigentes y el objetivo principal de la empresa será satisfacerlos, además de que existe un alto grado de competencia” (p. 56).

Existen clientes internos y externos.

- **Clientes internos:** Personas que forman parte o intervienen directamente en los procesos propios de la institución. Comprende todo el personal operativo de la empresa, estos son la imagen de la misma, por lo que deberán tener completa información de la labor a ejercer.
- **Clientes externos:** Son aquellas personas que se encuentran fuera de la institución y que reciben los resultados finales de los procesos que allí se

desarrollan. Entre ellos tenemos: los clientes leales, compradores regulares, compradores impulsivos, clientes basados en la necesidad y clientes esporádicos

### **Satisfacción del Cliente**

Se manifiesta que “la satisfacción del cliente, es la preocupación de toda empresa; día a día los consumidores se vuelven más exigentes en sus expectativas, ellos esperan que los productos los satisfagan y que la calidad sea óptima” (Dutka & Silva, 1998, p. 226) (Ver apéndice 5, figura 52). Debido a que la competitividad crece con gran magnitud, es necesario que esto se cumpla ya que de ello dependerá el aumento o reducción de los beneficios de la empresa.

### **La Restauración**

Se define a restauración como “toda aquella infraestructura que forma parte del alojamiento turístico entre los que podemos enunciar tenemos a: los comedores de hoteles, restaurantes gastronómicos, servicios de catering, bares, cafeterías, servicios de habitación, discotecas, entre otros. La restauración con el pasar de los tiempos ha sufrido cambios dignos, constituyéndose como su principales ventaja competitiva” (Diaz & León, 2014, p. 226). (Ver apéndice 5, figura 53).

### **El Servicio en los Restaurantes**

De acuerdo a lo enunciado por Norma ISO 9001:2008 Organización Internacional para la Normalización, (2008), “los bares y restaurantes deberán tener como prioridad el garantizar la calidad y la salubridad, tanto de alimentos como de los establecimientos donde ofrece sus servicios de tal manera que el cliente encuentre complacencia y comodidad”. Por esta razón el cliente que ingrese un restaurante deberá encontrar:

- Atención rápida.
- Trato cortés.
- Higiene del establecimiento.

## La Gestión de Calidad y la Empresa

“Dentro de lo referente a la gestión de calidad se pueden diferenciar tres aspectos diferentes: el estratégico, el operativo y el metodológico” (Larrea, 2001, p. 115). La gestión estratégica se encarga de trazar el rumbo general de la empresa, se toman decisiones que le permitan continuar día a día con sus objetivos planteados, mantiene constante seguimiento de los hechos suscitados asegurándose de que todo marche a la perfección y bajo control, y si este no fuere el caso, establecer acciones correctivas en el desarrollo de sus actividades. La gestión operativa es el resultado de la gestión estratégica, pone en marcha los objetivos utilizando instrumentos metodológicos y hace que sean a corto plazo. La gestión metodológica son las técnicas y métodos utilizados para facilitar la acción.

La gestión de la calidad en relación a los servicios se tiene controlada, cuando se marcan con nitidez los tiempos de planeación, ejecución, medición, seguimiento y corrección de las actividades desarrolladas. Sin embargo, la relación en la práctica dista de ser tan lineal y esquematizada como acaba de describirse. Básicamente, un fenómeno económico-sociológico decreciente auto participación por parte del cliente hace que éste adopte en el proceso de prestación del servicio una doble función: pasiva y activa a la vez.

En la implementación de un sistema de gestión de calidad se deberá elaborar una serie de documentales tales como: manual de calidad, manual de procedimientos, instructivos de trabajo, entre otros. Norma ISO 9001:2000 Organización Internacional para la Normalización, (2000).

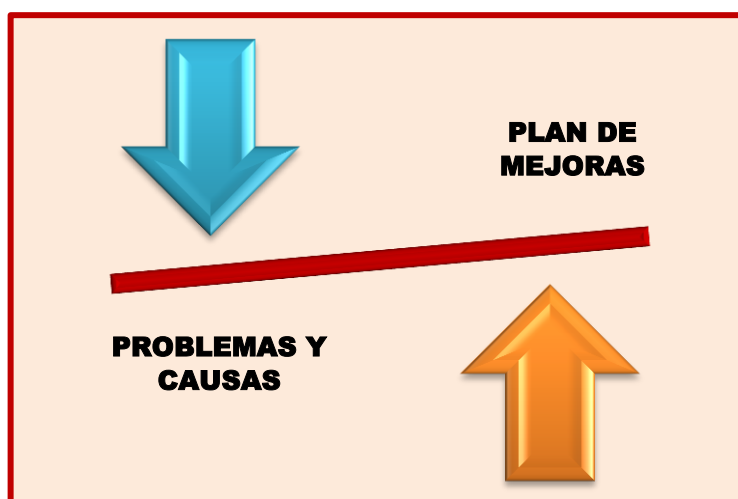


Figura 16. Plan de mejoramiento calidad del servicio



## **Manual de procedimientos o de calidad en una empresa**

Sobre manual de procedimientos se define a “una serie de políticas y procedimientos, que describen el sistema de calidad de la empresa, dicho manual deberá contener únicamente información significativa con la finalidad de facilitar su manejo. Con su elaboración e implementación se garantizará la satisfacción de los consumidores por los productos o servicios adquiridos y a su vez el bienestar de la empresa” (Castañeda, 1999, p. 28).

Con la elaboración de este manual cada uno de los miembros de la organización conocerá sus funciones específicas y la jerarquía a seguir, para el cumplimiento de los procedimientos, los cuales a criterio de Castañeda certificarán el progreso de la empresa.

## **Capacitación desarrollo personal y moral**

De acuerdo a criterio del autor “la capacitación es el medio o herramienta que enseña, desarrolla metódicamente y coloca en circunstancia de competitividad a cualquier persona o empresa” (Siliceo, 2004, p. 24).

Es necesario recalcar que la incompetencia de las personas no podrá ser eliminada en su totalidad, pero sí disminuirla significativamente. Con el avance de la tecnología todo ser humano requiere actualización de conocimientos. Al contemplar el panorama autóctono se muestran dos enemigos del individuo en los cuales se involucra lo moral, social técnico y profesional:

- La ignorancia; falta de conocimiento total o parcial de cualquier tema o aspecto; y,
- La obsolescencia; tener conocimientos atrasados que no se direccionan a resultados productivos.

## **La capacitación y la empresa**

Se afirma que “no es solo el reto de contribuir con el bien la persona sino también el de la sociedad, toda organización está inmersa en situaciones, que se pueden resolver a través de la capacitación, constituyéndose esta en una de las responsabilidades fundamentales de toda empresa y sus directivos apoyados en filosofía y en los recursos humanos” (Siliceo, 2004, p. 85).

El objetivo de la capacitación se centra en que el personal se encuentre debidamente adiestrado cubriendo las necesidades presentes y proveyendo las necesidades futuras de la empresa incrementando su productividad”

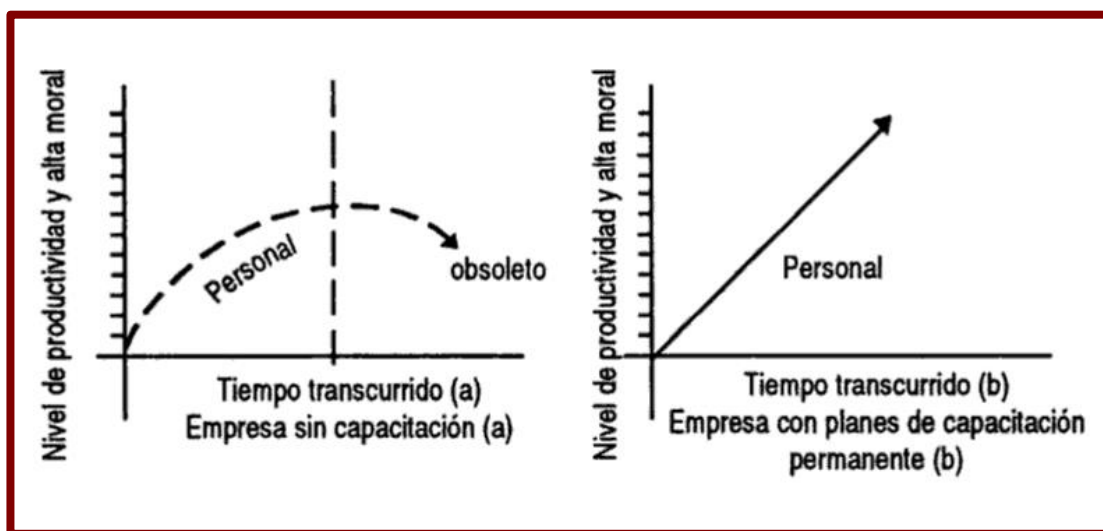


Figura 17. Capacitación. Situaciones en toda empresa. Tomado de “Capacitación y desarrollo de personal,” por A. Siliceo, 2004.

### Buzón de sugerencias

Según criterio de Xifra (2007), el buzón de sugerencias o también denominado buzón de ideas es una técnica que surgió en el año de 1950 y que desde aquel entonces ha sido utilizada con éxito por un sinnúmero de empresas, “práctica que promueve a la participación de los consumidores de la organización con la generación de ideas y sugerencias que son utilizadas para el mejoramiento de los métodos de trabajo y otros aspectos relacionados con la empresa, convirtiéndose este en la memoria escrita y en una excelente herramienta para la empresa”

### Propósito de la Gestión Administrativa en Relación a la Calidad

Se agrega también que “la gestión se afirma y trabaja a través de las personas, por lo general formando equipos de trabajo, e implementando estudios que evaluarán y mostraron los problemas internos y externos, para obtener excelentes resultados que fomentarán el bienestar de la empresa” (Arias, 2010).

Prácticas que llevará a cabo la gestión administrativa para su buen funcionamiento:

- Evaluará las áreas que muestren problemas dentro de la institución.
- Realizara planificaciones para su aplicación y desarrollo.

- Implementará proyectos de trabajo.
- Determinará las falencias en los procedimientos administrativos.

Este autor enseña que “toda empresa deberá suministrar soluciones hacederas a las carencias presentes, soluciones que serán precisas para el óptimo desempeño de las actividades y el buen funcionamiento de la misma” (Uriepero, 2012).

Esta situación se da con el fin de diagnosticar y establecer metas claras que permitan lograr mejoras en la organización, es decir, un punto hacia el cual la organización desea llegar. La globalización y la competencia han impulsado la imperiosa necesidad de alimentarse de herramientas y recursos que puedan garantizar la eficiencia, rentabilidad y éxito en cada una de las empresas tanto públicas como privadas a fin de mejorar su desarrollo y sostenibilidad en el mercado.

### **Marco Conceptual**

#### **Calidad:**

“Es el grado en el que el conjunto de características privativas definen al producto o servicio” (Norma Técnica Ecuatoriana, 2015).

#### **Servicio:**

“Es el conjunto de cualidades intangibles con las que se intenta satisfacer las necesidades de los clientes, la organización debe tener claro lo que se propone, lo que quiere lograr y que tipos de recursos va a utilizar para que este se lleve a cabo” (Bravo, 1998, p. 71).

#### **Cliente:**

“Cliente viene del significado «persona que depende de»; a partir de esto se dice que clientes son aquellas personas que tienen la necesidad de obtener un producto o servicio y que cualquier empresa la podría satisfacer” (Baquero, 1909).

#### **Competitividad:**

“Capacidad de un negocio o empresa en mantener o generar estrategias comparativas que le permitan mantener su entorno socioeconómico en el cual desarrolla su actividad” (Fernandez-Rios, 1997, p. 65).

### **Cultura Organizacional:**

“Cultura organizacional u organización de culturas es el conjunto de funciones o normas que cumplen las organizaciones y que a través del resultado de su comportamiento la definen” (Fernandez-Rios, 1997, p. 242).

### **Restaurantes:**

“Es el espacio público o establecimiento donde se ejerce una actividad comercial o negocio en el cual se otorga el servicio de alimentos y bebidas para los comensales, a cambio de un valor monetario” (Malaga, 2010)

### **Ética Empresarial:**

“Se basa en la conducta de la empresa ya que esta será su imagen para su supervivencia y será la encargada de satisfacer las necesidades con calidad” (García-Marzá, 1996, p. 19).

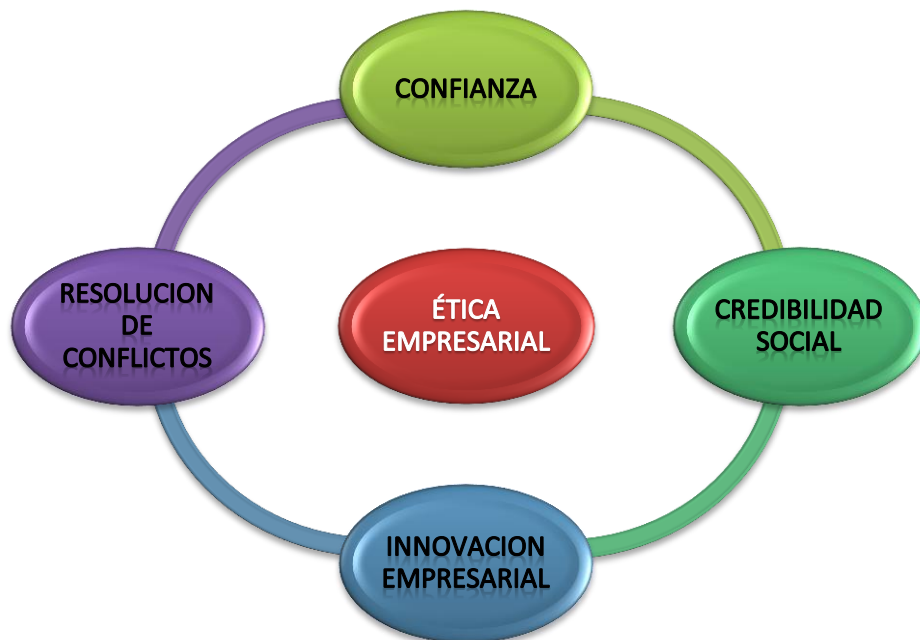


Figura 18. Ética Empresarial. Tomado de “ La ética como Instrumento de Gestión Empresarial” (2016).

### **Garantía De La Calidad**

“Comprende el control de las técnicas o métodos utilizados y el buen funcionamiento del producto, que garantizarán la calidad de del mismo” (Hansen, 1990, p. 351).

## **Satisfacción**

“Estado de ánimo resultante, de las expectativas y necesidades del cliente y el servicio recibido” (Pérez, 1994).

## **Insatisfacción**

“Fenómeno psicosocial que produce rechazo o descontento personal. También se puede decir que es cuando un cliente se muestra insatisfecho con el servicio o producto adquirido; es decir que lo que recibió no cumplió a cabalidad con sus expectativas” (Pérez J. A., 1994, p. 91).

## **Quejas**

“Es cuando el cliente muestra su inconformidad de forma simple o pasiva por el servicio o producto que está adquiriendo, exponiendo su petición a conocimiento de la organización. Considerado también para conocer el grado de conformidad de los clientes” (Campaña & Fernández, 2011, p. 113).

## **Reclamación**

“Cuando el cliente muestra aún más allá de su inconformidad llegando al grado de conflicto o controversia, exigiendo una compensación por el perjuicio causado” (Campaña & Fernández, 2011, p. 114).

## **Capacitación**

“Actividad planificada basada en las necesidades actuales de la organización, orientada al cambio en conocimiento, habilidades y actitudes del individuo, permitiéndole adquirir mayor valor en el medio” (Siliceo, 2004).

## **Marco Legal**

### **Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación**

#### **Título I**

#### **Principios fundamentales**

**Art. 1.- Del ámbito y objeto.-** Las disposiciones del presente Reglamento regularan la aplicación de la Ley del Deporte , Educación Física y la Recreación para

la adecuada utilización de la infraestructura y el desarrollo de las organizaciones deportivas en la búsqueda constante y sostenida de acondicionamiento físico de toda la población, la promoción del desarrollo integral de las personas el impulso del acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, la práctica de deporte de alto rendimiento y la participación de las personas con discapacidad, coadyuvando así al buen vivir.

## **Estatuto y Reglamento Interno Salinas Yacht Club**

### **Estatuto Social**

#### **Capítulo Primero: De las Finalidades**

**Art. 1.-** El Salinas Yacht Club es una institución recreativa de carácter privado sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar los deportes náuticos en particular, tales como el velerismo, la pesca deportiva y el esquí acuático, entre otros, y desarrollar en general, pero en segundo orden, todo tipo de eventos culturales, sociales y otras actividades deportivas, para beneficios de sus socios.

El Salinas Yacht Club es una persona jurídica distinta de los socios que la integran. El Salinas Yacht Club no podrá intervenir en asuntos de índole político ni religioso, ni, como institución opinar sobre estos aspectos. El número de sus socios Activos, Jubilados y Honorarios está limitado a 3500.

**Art. 2.-** La denominación de la Institución es “Salinas Yacht Club” pero en este estatuto se podrá referir simplemente como “El Club”.

**Art. 3.-** El Club por naturaleza, no repartirá los beneficios o superávits que puedan resultar en algún ejercicio económico, lo que servirán para cumplir exclusivamente para cumplir con su objeto.

El patrimonio del club está constituido por los bienes sociales, muebles e inmuebles, y por todos los activos que aparecen en la contabilidad del mismo (Estatuto Social Salinas Yacht Club, 2015).

### **Reglamento de Casa Club**

#### **Capítulo Primero: Áreas de Casa Club**

**Art. 1.-** El presente reglamento regula el uso, y circulación en las áreas de las instalaciones sociales del Salinas Yacht Club, a quien se denominará simplemente como El Club, y que comprenden las instalaciones: del edificio de “Casa Club” con sus oficinas, recepción, bodegas, salones de eventos, bares y comedores del edificio de “Casa Vieja”, antigua sede social con su salón de eventos, bar y cafetería; del edificio del gimnasio con su equipamiento; del parque infantil; de la cabaña del espigón; de las canchas deportivas y piscinas. Todo lo que no se encuentre regulado en este reglamento se regirá de acuerdo a los Reglamentos, Instructivos y Disposiciones emitidas por el Directorio.

**Art. 2.-** En el área de Casa Club, el Club solo prestará servicio a los socios, hijos de socio, cónyuges de socio quienes deberán presentar su tarjeta club de identificación para poder recibir el servicio que el Club presta, e invitados del socio, todos quienes deben cumplir con las normas establecidas en el presente reglamento y los estatutos del Club.

## **Capítulo Segundo: De los Bares y Comedores**

**Art. 5.-** Los bares y comedores son para uso exclusivo de los socios, cónyuges de socios, hijos de socios e invitados quienes deberán presentar su tarjeta de socio para poder recibir los servicios propios de estas áreas (Reglamentos Salinas Yacht Club , 2012).

## **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

### **Capítulo II: Derechos y Obligaciones de los Consumidores**

**Art. 4.-** Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención sanción y oportuna reparación de su lesión;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

**Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.-** son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de los bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar en ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;



3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; e,
4. Informarse responsablemente de las condiciones del uso de los bienes y servicios a consumirse (Ley Organica de Defensa del Consumidor, 2011).

### **Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN**

La Norma ISO 9000:2015, Organización Internacional para la Normalización (2015), detalla lo siguiente:

#### **Objeto y campo de aplicación**

Esta Norma Internacional describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de calidad que son universalmente aplicables a:

- Las organizaciones que buscan el éxito sostenido por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;
- Los clientes que buscan la confianza en la capacidad de una organización para proporcionar regularmente productos y servicios conformes a sus requisitos;
- Las organizaciones que buscan la confianza en su cadena de suministro en que sus requisitos para los productos y servicios se cumplirán;
- Las organizaciones y las partes interesadas que buscan mejorar la comunicación mediante el entendimiento común del vocabulario utilizado en la gestión de calidad;
- Quienes desarrollan normas relacionadas.

#### **Restaurantes. Sistema de Gestión de la Calidad y el Ambiente Requisitos**

**Compromisos y Responsabilidades de la dirección.-** Tomado del punto 4.1.2 de la dirección del Servicio Ecuatoriano de Normalización, (2015) INEN 3010:2015, cuyo contenido hace referencia a los Compromisos y Responsabilidades, del cual se derivan los siguientes términos:

**Control de Registros, punto 4.1.4.-** La organización debe disponer una lista con los registros de calidad y ambiental que tenga definidos. Dicha lista debe incluir, para cada registro, información sobre:

- a) Quien lo elabora;
- b) Quien lo revisa
- c) Como y donde se conserva;
- d) Tiempo de retención.

Deben ser de acceso fácil y rápido para ser consultados cuando fuera necesario. Los registros deben mantenerse perfectamente legibles.

**Identificación de los Procesos, punto 4.3-** La organización debe identificar en un los procesos principales y de soporte de la prestación, y los debe medir a efecto de conocer su desempeño.

**Recursos Humanos. Formación del Personal, punto 5.1-** La organización debe:

- a) Establecer los procedimientos e instrucciones necesarias para lograr métodos de trabajos uniformes y adecuados;
- b) Asegurar que el personal posea la formación continua necesaria para desarrollar correctamente las actividades propias de su puesto de trabajo:
- c) Proporcionar formación requerida para que el personal mantenga un adecuado nivel de calidad en la prestación de los servicios. Dichas acciones formativas deben cubrir las temáticas siguientes:
  - Reglas de cortesías y trato con el cliente;
  - Proceso de prestación que le compete y su control;
  - Técnicas para el correcto desempeño de sus funciones;
  - Idiomas para personal en contacto con el cliente si el establecimiento lo requiere;
  - Prevención de riesgos laborales;
  - Higiene y manipulación de alimentos;
  - Concientización en gestión;
  - Buenas prácticas ambientales.
- d) Elaborar un plan de formación documentado especificando temas, fechas previstas, destinatarios y fecha efectiva de realización.
- e) Documentar el proceso de selección del personal

- f) Brindar información introductoria al nuevo personal, incluidos los eventuales donde se transmita la cultura y operativa de la empresa. Esta acción debe ser registrada.

**Higiene personal, punto 5.1.4.-** La organización debe:

- a) Brindar al personal de servicio de alimentos formación y actualización permanente sobre prácticas de higiene personal, sobre la manipulación higiénica de los alimentos, la higiene de la planta física, los equipos y utensilios; de manera tal que sepa adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos. Debe mantener registros de esta capacitación y actualización.
- b) Asegurar que el personal cumpla con el lavado sanitario de manos ante cambios de actividad, luego del uso de sanitarios y al entrar en contacto con elementos contaminantes;
- c) Tomar las medidas necesarias para controlar el estado de salud del personal. Para esto, el personal debe realizar los exámenes médicos según un cronograma establecido por la alta dirección. Cualquier persona afectada de una enfermedad o con heridas expuestas cuyas características puedan comprometer la inocuidad de los alimentos, no debe trabajar en zonas de manipulación de los mismos;
- d) Supervisar a las personas en la zona de elaboración sobre su correcta higiene personal, el uso de ropa adecuada, calzado cerrado cabello cubierto totalmente y el uso exclusivo de esta vestimenta para dicho lugar de trabajo. Si se utilizan guantes y mascarillas descartables, estos se deben renovar con la frecuencia necesaria, ante un cambio de actividad o cuando haya una posibilidad de contaminación.

El personal que está en contacto con los alimentos, no debe utilizar joyas ni otros adornos personales. Tampoco debe comer, fumar ni realizar otras prácticas antihigiénicas durante los horarios de trabajo.

**Instalaciones. Generalidades, punto 5.2.-** La organización debe:

- a) Mantener en perfecto estado de conservación o restauración la propiedad y sus instalaciones, independiente de su categoría, diseño, antigüedad o estilo arquitectónico;
- b) Mantener y respetar las características en torno a temática de ambientación cuando su oferta así lo especifique.
- c) Se debe poseer instalaciones adecuadas a personas con capacidades.

**Elementos del servicio, punto 5.2.4.3.-** La organización debe:

- a) Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento, higiene y presentación de todos los equipos, áreas y sus elementos de ambientación;
- b) Establecer un plan de actualización o renovación de las instalaciones, los equipos, el mobiliario, la lencería, accesorios, utensilios y vajilla;
- c) Contar con las cantidades necesarias de utensilios vajilla, cristalería cubiertos y mantelería para cubrir las necesidades de máxima ocupación y hacer permanente la dotación y reposición;
- d) Utilizar utensilio vajilla, cristalería, cubiertos y mantelería adecuados a las características propias del establecimiento y en perfecto estado de conservación.

**Cocina, punto 5.2.5.-** La organización debe;

- a) Contar con todas las condiciones de higiene y seguridad para la elaboración y preparación de alimentos coherente con el servicio;
- b) Contar con áreas de trabajo identificadas y delimitadas física o funcionalmente para la preparación o elaboración de alimentos,
- c) Tener revestidos los pisos, con materiales resistentes, y antideslizantes que permitan su fácil su limpieza,
- d) Dotar de suficiente iluminación. Las lámparas y focos deben estar protegidos para prevenir que los fragmentos, de una posible ruptura caigan al alimento,
- e) Mantener en adecuadas condiciones de funcionamiento los equipos;

- f) Ajustar la capacidad de fuego (cocción, así como la capacidad de refrigeración para dar respuesta a los máximos niveles de ocupación y oferta, así como la complejidad de las elaboraciones y preparaciones.
- g) Contar con el equipamiento y menajes de cocina que corresponda a la carta, a las exigencias y necesidades del servicio;
- h) Contar con ventilación natural o artificial, que evite el calor excesivo, la concentración de gases, humos, vapores y olores;
- i) Ubicar las instalaciones y equipos de manera que no interfieran en el flujo de trabajo de la cocina y que garanticen un servicio eficiente;
- j) Contar con instrumentos de medición adecuados para controlar los procesos de elaboración, preparación y conservación. Estos deben estar verificados y aptos para su uso;
- k) Poseer áreas físicas o funcionales específicas para residuos, ubicada lejos de las áreas de preparación, y cestos con bolsas plásticas, tapa y en condiciones adecuadas de limpieza.

**Área de almacenamiento, punto 5.2.6.-** La organización debe:

- a) Contar con sectores independientes, adecuados para el almacenamiento de alimentos perecederos, alimentos no perecederos y productos o insumos no alimenticios (artículos de limpieza y desinfección. Estos deben estar diferenciados y señalizados.
- b) Rotar la mercadería para asegurar la no caducidad de los alimentos;
- c) Proteger adecuadamente los productos crudos, cocidos o pre-cocidos y dotarlos de una etiqueta que indique la fecha de elaboración.
- d) Preservar de la luz solar los productos que se almacenan y que no necesitan refrigeración, manteniéndolos en ambiente seco.

**Gestión del Servicio.-** En el punto 6 de la Norma Técnica Ecuatoriana, término 6.1.3 de atención al cliente, se describe:

**Toma de pedidos, punto 6.1.3.3.-** La organización debe asegurar que el personal de servicio:

- a) Proceda a la toma de los pedidos en tiempos definidos,

- b) Conoce el contenido de la carta, con las especificaciones de los ingredientes de cada una de las opciones de la oferta gastronómica.
- c) Conoce y comunica al cliente los productos que no se encuentran disponibles.

**Servicio a la mesa, punto 6.1.3.4.-** La organización debe asegurar que:

- Los platos son servidos en los tiempos y temperaturas establecidos para la preparación de cada uno de los criterios de servicio definidos;
- Informar al cliente cuando el tiempo de espera de los platos requieran de un tiempo de preparación mayor que lo habitual.

**Preparación de los platos, punto 7.1.9.-** La organización debe:

- a) Definir las fichas técnicas o recetas para la elaboración de los diferentes componentes de la oferta gastronómica, incluyendo ingredientes, tiempos de elaboración, cantidades de las materias primas utilizadas y presentación final del plato,
- b) Comunicar al personal involucrado cuando hubiere cambios totales o parciales en menús o cartas, asegurando la comprensión de las diferentes indicaciones transmitidas;
- c) Asegurar que las presentaciones culinarias se mantienen a la temperatura adecuada hasta su servicio, tanto si se trata de platos fríos como calientes.

**Finalización del servicio, punto 6.1.5.-** La organización debe definir y comunicar al personal el procedimiento de despedida del cliente y finalización del servicio.

**Mejoras.-** También, en el punto ocho de la Norma Técnica Ecuatoriana, se indica:

**Mejora continua, punto 8.2.-** La dirección debe establecer un sistema de mejora continua. Este sistema debe tener en cuenta, como mínimo, las fuentes de información siguientes:

- a) Quejas, reclamos y sugerencias de clientes;
- b) Sugerencia del personal;

- c) Solicitud de reparaciones;
- d) No conformidades internas detectadas;
- e) Indicadores que haya establecido la organización;
- f) Resultados de mediciones de la satisfacción del cliente;
- g) Resultados de auditorías externas e internas;
- h) Oportunidades de mejora.

**Gestión de quejas y sugerencias de los clientes, punto 8.2.3.-** La dirección debe implementar un sistema de quejas y sugerencias de los clientes que establezcan los medios y soportes que faciliten al cliente la presentación de las mismas y permitan su tratamiento eficaz.

## **CAPÍTULO III**

### **Marco Metodológico**

#### **Diseño de la investigación**

En el desarrollo de la presente investigación se ha utilizado el siguiente enfoque: “investigación cualitativa (analítica-descriptiva), que se fundamenta en un proceso de recolección de información de fuentes secundarias y primarias mediante el análisis” (Bernal, 2006).

Descripción e interpretación de documentos de trabajo de la organización, manuales e informes y revistas para el primer caso; y, la aplicación de una serie de entrevistas, encuestas y observación para las fuentes primarias, con el fin de sistematizar la información y con ello lograr un conjunto de resultados que permitan la construcción de alternativas de solución de los problemas comunicacionales de la empresa.

#### **Métodos y técnicas utilizados en la Investigación**

##### **Método inductivo - cualitativo:**

Se dice que “El método inductivo es el modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general, se aplica al analizar cada una de las respuestas de los encuestados y de allí poder establecer las conclusiones generales a través de la observación directa del fenómeno que se investiga, pero tomando en cuenta la opinión de todos quienes participaron en el desarrollo de este proceso” (Bernal, 2006, p. 56).

Dicho esto, se analiza la problemática existente, con la finalidad de resolverlo y aplicar los correctivos necesarios a fin de mejorar la atención a los socios, clientes y usuarios de Casa Club del Salinas Yacht Club, y así obtener una mejor carta de presentación en los diversos eventos nacionales e internacionales que se organizan para sus socios.



## **Proceso de recolección de datos**

La investigación busca nuevos enfoques de la realidad, como procesos sistemático, crítico y científico, para investigar el problema. Para la realización del presente trabajo se efectúa las siguientes investigaciones:

**Bibliográfica:** Se toman referentes de investigaciones realizadas sobre la temática que se investiga a fin de que sirvan como sustento de este trabajo investigativo, para lo cual se revisa: libros, revistas, afiches, folletos, páginas web, internet, y otros documentos que puedan contribuir de la mejor manera con la investigación.

**De campo:** Se realiza en el lugar donde se produce la consecuencia con la guía del científico.

**Descriptiva:** Seleccionar las características fundamentales y su descripción detallada del área en estudio. Dentro de estas características tenemos:

- Descripción de problemas
- Interpretación, análisis y verificación de datos.

## **Técnicas de información**

Entre las principales técnicas que se aplican en el presente trabajo investigativo, se mencionan las siguientes:

**Encuestas.-** Se recoge información en forma colectiva y escrita. Esto se aplica a empleados del Salinas Yacht Club, del cantón Salinas a fin de recabar información de primera mano y así obtener criterios de cuál es la problemática existente.

Para la aplicación de las encuestas, se hace a través de un cuestionario con preguntas cerradas opcionales y de selección múltiple, lo que permite realizar la investigación en base a parámetros objetivos, sobre la problemática que se investiga.

**Entrevistas.-** Se lleva a efecto una conversación dirigida con los directivos de la institución, mediante una guía de entrevistas, la que permite obtener información sobre el tema de investigación. Para las entrevistas, se elabora la guía de entrevistas a administradores del club.

## Organigrama de Casa Club

Para conocer la población del área en estudio, se elabora, en conjunto con el departamento de Talento Humano, un organigrama que indica las áreas existentes en Casa Club. Este paso permite el análisis de las mismas, de lo cual se establece que esta compuesto por los siguientes departamentos, para mayor ilustración:

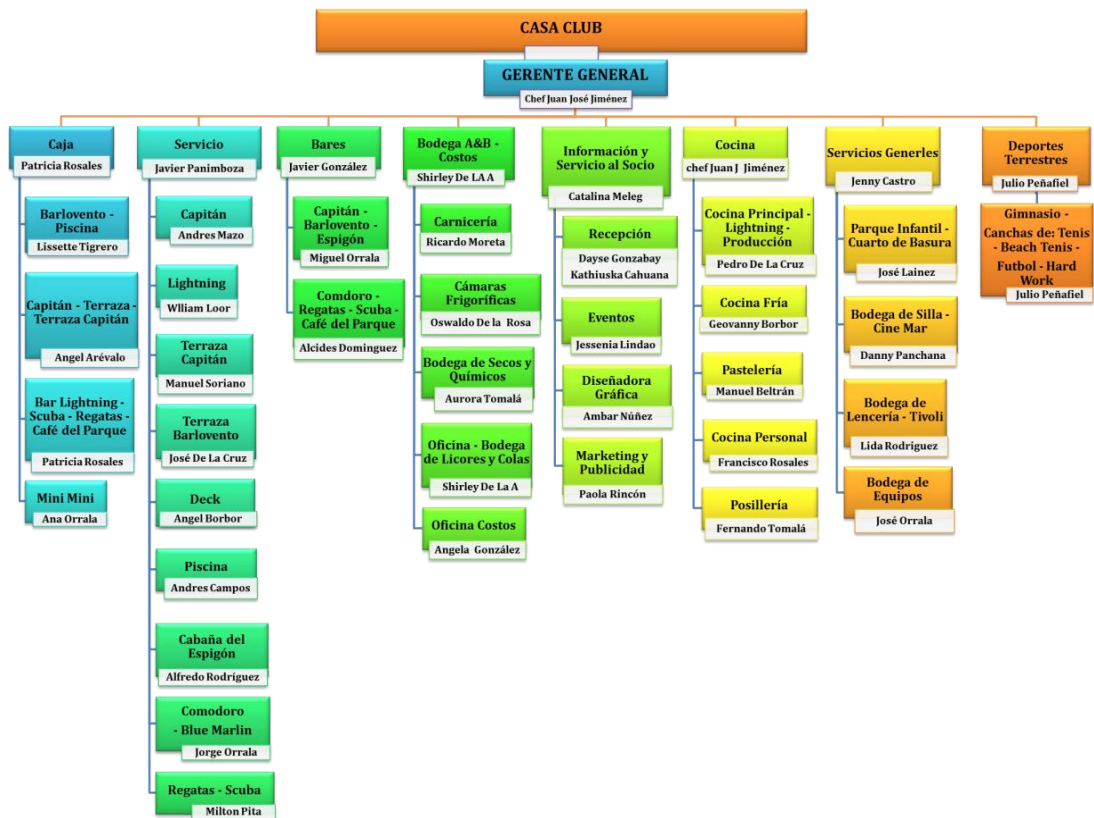


Figura 19: Organigrama de Casa Club. Tomado “Departamento de Recursos Humanos - Salinas Yacht Club” 2016.

## Población y muestra

### Población.

El desarrollo de la presente investigación se efectúa con el personal que labora o realiza una actividad en el área de Casa Club del Salinas Yacht Club, los socios y directivos, para lo cual se requiere estimar la cantidad de personas que laboran en el área de Casa Club, la cantidad de socios que actualmente conforman la nómina y sus directivos, quienes son la población de este proyecto.

Para ello, se ha recurrido al departamento de Talento Humano, donde se registra la nómina del personal, en la cual se especifica que existen 59 personas

laborando en el área de Casa Club; además se solicitó información a la Gerencia Administrativa sobre la nómina de socios en calidad de activos, donde se indica que existen 2764 socios acreditados hasta la fecha. Como a continuación se detalla:

Tabla 1  
*Población Salinas Yacht Club*

<b>SALINAS YACHT CLUB</b>		
<b>TÉCNICA</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>UNIVERSO</b>
Entrevista	Directivos	3
Encuesta	Socios	2764
Encuesta	Empleados Casa Club	59

### **Muestra**

La muestra corresponde a un grupo seleccionado dado del resultado de la sistematización aplicada. Los criterios de la muestra garantizan que dicho grupo simbolice y hagan posible el cálculo del grado de probabilidad.

### **Situación actual del Salinas Yacht Club en relación a la calidad del Servicio**

En la actualidad la globalización, la tecnología y la competencia son factores primordiales para las empresas. Para conocer la situación actual de la institución se realizó una investigación basada en observaciones visuales, conversaciones directas con cada uno de los jefes departamentales, técnica que permitió conocer la labor que efectúan y cuáles son los problemas frecuentes en cada uno de las jurisdicciones en relación a la calidad del servicio (Ver apéndice 4).

Así como también el empleo de una guía de entrevistas con preguntas abiertas, realizadas a los principales directivos del Salinas Yacht Club, encuestas con preguntas cerradas dirigidas a cada uno de los empleados y socios en calidad de activos, esta actividad se llevó a cabo de forma personal con cada uno de las personas que forman parte del club, todo esto se efectúa con la finalidad de obtener una descripción detallada de los problemas y necesidades existentes, para el empleo de acciones que mejoren la situación actual, cada uno de ellos fueron elementos primordiales para el desarrollo de esta investigación.

## Cálculo de la muestra

Es imprescindible la determinación del tamaño de la muestra en la investigación, para el estudio y ejecución del proyecto, debido a que con el número preciso de personas que representen la población total del grupo al que se encuentra dirigido el proyecto se puede investigar una parte representativa de una población denominada muestra, con lo cual se evita investigar a toda la población.

Tabla 2

*Tamaño de la muestra - Salinas Yacht Club*

SALINAS YACHT CLUB		
TÉCNICA	CATEGORIA	CANTIDAD
Entrevista	Directivos	3
Encuesta	Socios	349
Encuesta	Empleados Casa Club	59

Para el cálculo de la muestra de los socios en esta investigación se decide emplear la fórmula para poblaciones finitas (Ayala, 2015), siendo esta la fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

**n** = muestra

**e<sup>2</sup>** = error permitido

**N** = población

En el reemplazo de los valores, se obtiene:

$$n = \frac{2764}{0,05^2 (2764 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{2764}{0,0025 (2763) + 1}$$

$$n = \frac{2764}{7,9075}$$

**n = 349 Muestra de socios a encuestar.**

### **Modelo de entrevista a directivos y encuestas a empleados y socios**

Los siguientes modelos de entrevistas y encuestas se utilizaron para conocer información del desenvolvimiento de las actividades, se entrevistó a directivos, socios que integran el Salinas Yacht Club y a sus empleados quienes hacen posible el desarrollo de las actividades dentro del mismo.

### **Modelo de encuesta a empleados y socios**

Los modelos a continuación son utilizados para la recolección de datos o información sirviendo de complemento al procedimiento. (Arias, 2006).



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Encuesta a Empleados**  
**Razón social: Salinas Yacht Club**

1. ¿Qué tiempo labora en el Salinas Yacht Club? Entre:

26 en adelante	
21 – 25 años	
11 – 20 años	
1 – 10 años	

2. Considera usted que: ¿De la generación de calidad en el servicio depende el éxito y desarrollo de la empresa?

Si	
No	
No sabe	

3. ¿Cada cuánto tiempo recibe algún tipo de capacitación en relación a su área?

Una vez al año	
Una vez al mes	
Cada semana	
Otro	

4. ¿Ha sido felicitado por el cliente por haber brindado un buen servicio?

Si	
No	
Indiferente	

5. ¿En su área de trabajo ha tenido inconvenientes con algún cliente o persona que se haya quejado por su desempeño laboral?

Si	
No	
Indiferente	

6. Si en algún momento le tocara atender a algún cliente o persona que se queje por la atención que usted le dé, ¿Qué haría?

Lo ignoraría	
Haría su mejor esfuerzo	
Darí parte a su jefe	
Lo resolvería sin ningún problema	

7. ¿Se siente satisfecho por su desempeño laboral en el Club?

Si	
No	
Indiferente	

8. A su criterio. ¿Quiénes son los llamados para que se generen cambios en el servicio dentro del club?

Comodoros	
Directivos	
Socios	
Todos	

*Gracias por su colaboración...*



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Encuesta a Socios**  
**Razón social: Salinas Yacht Club**

1. Categoría de socio:

Activo	
Jubilado	
Honorario	

2. ¿Cada que tiempo visita el Salinas Yacht Club?

Una vez al año	
Una vez al mes	
Una vez a la semana	
Solo feriados	

3. ¿Por qué visita el Club?

Descanso	
Distracción	
Negocios	
Competencias	

4. Indique su grado de satisfacción de la calidad del servicio dentro del club, en escala del 1 al 5. Siendo 5 totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho.

5		4		3		2		1	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

5. Indique su grado de satisfacción del menú que ofrece el club, en escala del 1 al 5. Siendo 5 totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho.

5		4		3		2		1	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

6. ¿En algún momento ha tenido inconvenientes con el servicio?

Si	
No	
Indiferente	

7. ¿Se le han dado soluciones rápidas a sus inconvenientes con el servicio?

Si	
No	
Indiferente	

8. ¿Considera usted que los administradores deberían tomar medidas en cuanto mejoramiento de la calidad del servicio?

De acuerdo	
En desacuerdo	

9. ¿Conoce usted sobre algún buzón para dejar su sugerencia en el Club?

Si	
No	
Indiferente	

*Gracias por su colaboración...*

## Modelo de entrevista

El siguiente modelo de entrevista se elabora basándonos en la “Guía de entrevista para la satisfacción del cliente” (Dutk & Mazia, 1998), la cual tiene la finalidad de obtener información veraz y de interés para el capítulo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Entrevista a directivos

#### Razón social: Salinas Yacht Club

1. Desde su punto de vista de Directivo de la Institución, convérsenos sobre la calidad del servicio que ofrece el área de Casa Club del Salinas Yacht Club. Está completamente satisfecho?

---

---

2. Según sus expectativas ¿Cree usted que el servicio debería mejorar, porque?

---

---

3. En cuanto a los socios del Club, qué sabe Ud. de ellos en cuanto a su satisfacción? Cómo conoce sus sugerencias u opiniones?

---

---

Conversemos sobre el personal de servicio, tendría alguna sugerencia para mejorar la atención al cliente?

---

---

4. ¿Qué opina usted con respecto a capacitaciones al personal?

---

---

5. ¿Qué pensaría Ud. sobre estimular al personal que labora en el Club? Sería apropiado?

---

---

6. Desde su punto de vista como Directivo, cómo graduaría la atención al cliente en el Salinas Yacht Club? Sería: Excelente, muy buena, buena o deficiente?

---



## CAPÍTULO IV

### Resultados y análisis de resultados

El siguiente análisis se realiza de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados y socios del Salinas Yacht Club, dando como consecuencia los detalles que a continuación se describen.

### Resultados y análisis de las encuestas realizadas a los empleados

#### 1. ¿Qué tiempo labora en el Salinas Yacht Club?

Tabla 3

*Tiempo de labores en el Salinas Yacht Club*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
26 en adelante	5	8
21 – 25 años	11	19
11 – 20 años	12	20
1 – 10 años	31	53
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

#### Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 53% de los empleados tiene entre 1 y 10 años de labores, el 20% entre 11 y 20 años, el 19% entre 21 y 25 años y el 8% de 26 en adelante.

A través de esto se puede indicar que el 53%, es decir la mayoría de los empleados, han ingresado recientemente teniendo pocos años de labores y sin la experiencia necesaria que requiere el área de servicio en cuanto a la atención al cliente; por lo cual se determina, que este es uno de los factores principales que les incapacita a ejercer su labor de la manera correcta.

#### 2. Considera usted que: ¿De la generación de calidad en el servicio depende el éxito y desarrollo de la empresa?

Tabla 4

*De la generación de calidad en el servicio depende el éxito*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Si	35	59
No	12	21
No sabe	12	20
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

### **Análisis e interpretación:**

El 59% está consciente que de la generación de calidad en el servicio depende el éxito y desarrollo de una empresa de servicio; el 21% opinó que su superación no depende del mismo y el 20% su respuesta fue incierta.

Ya que el 59% considera que de la generación de la calidad del servicio depende el éxito de la empresa, se certifica el criterio dado por Moya (2004), el cual demuestra que el éxito de la empresa está sujeto a la modernidad de la calidad del servicio ofrecido, por lo que de acuerdo a las cifras obtenidas está en manos de los directivos crear nuevas alternativas de mejora, para que la atención al cliente sea aquella que satisfaga a quienes hacen uso de los servicios y así lograr buenos resultados.

### **3. ¿Cada cuánto tiempo recibe algún tipo de capacitación en relación a su área?**

Tabla 5

*Tiempo en que recibe algún tipo de capacitación*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Una vez al año	17	29
Una vez al mes	0	0
Cada semana	0	0
Otro	42	71
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

### **Análisis e interpretación:**

El 71% indico “otro”, es decir que desde su ingreso no se ha recibido capacitación en relación al cargo que desempeñan o por lo menos no en los tiempos enunciados, el 29% manifestó que una vez al año y el 0% una vez al mes o cada

semana. De acuerdo a investigaciones respecto al tema se indicó que la capacitación era brindada internamente.

Tomando en cuenta que el 71% manifestó que se brinda capacitación esporádicamente y el 0% que se los capacita con frecuencia, se comprueba que el personal no se encuentra del todo apto para atender a los socios y visitantes que acuden a este lugar.

Basándose en la investigación realizada se evidencia que el personal antiguo es quien capacita al nuevo empleado, lo que probablemente sería basado únicamente en sus experiencias, por lo que queda claro que se debería dar mayor prioridad al tema, haciendo énfasis a lo mencionado por Siliceo (2004), con respecto a la capacitación continua para hacerle un bien no solo a la persona sino también a la empresa.

#### **4. ¿Ha sido felicitado por el cliente por haber brindado un buen servicio?**

Tabla 6

*Ha sido felicitado por el cliente por haber brindado un buen servicio*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Si	11	19
No	36	61
Indiferente	12	20
TOTAL	59	100 %

#### **Análisis e interpretación:**

El 61% indicó que no ha sido felicitado por el servicio que brinda, el 20% tuvo una respuesta incierta y únicamente el 19% supo manifestar que sí es congratulado por su servicio.

Dado a que el 61% de los encuestados respondió que no ha sido felicitado por ningún cliente, se encuentra una muestra clara de la situación que se vive actualmente con respecto a la calidad de servicio que se está ofreciendo y de que hay que hacer constancia para que esta situación mejore dejando de mantenernos en el pasado, logrando que el cliente sienta la satisfacción que tanto anhela, siendo esta un reto para cada empresa tal como lo expresa (Dutka & Silva, 1998).

**5. ¿En su área de trabajo ha tenido inconvenientes con algún cliente o persona que se haya quejado por su desempeño laboral?**

Tabla 7

*Inconvenientes por el servicio brindado*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Si	28	48
No	15	25
Indiferente	16	27
TOTAL	59	100 %

**Análisis e interpretación:**

El 48% de los encuestados indicó que sí ha tenido inconvenientes con los clientes, el 27% tuvo una respuesta incierta, el 25% manifestó que no, es decir que aproximadamente el 50% de los encuestados enfrenta quejas por cualquier índole, por parte de los comensales y socios de esta institución.

Tomando en cuenta el resultado anterior, éste 48% demuestra que hay una situación que se debe analizar a fondo a su vez tomar resoluciones inmediatas para el mejoramiento de las mismas y así evitar dificultades que puedan afectar el bienestar de la empresa.

**6. ¿Qué haría si le tocase atender a algún cliente que se queje?**

Tabla 8

*Atención a cliente que se queje*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Lo ignoraría	7	12
Haría su mejor esfuerzo	32	54
Daría parte a su jefe	20	34
Lo resolvería sin ningún problema	0	0
TOTAL	59	100 %

**Análisis e interpretación:**

El 54% de los encuestados manifestó que hace su mejor esfuerzo para solucionar el inconveniente sin dar parte a los superiores, el 34% indico que da parte

al jefe encargado, un 12% que lo ignora continuando con sus labores diarias y ninguno de los encuestados respondió que lo resolvería sin problema alguno.

Dado a que el 54% indico que se esforzaría por evitar el mal rato al cliente y un 0% que lo resolvería sin ningún problema, queda demostrado que el personal no se siente completamente seguro y con la capacidad de enfrentar o resolver problemas, aptitud en la que se debería trabajar y mejorar para que exponer seguridad ante el cliente.

## 7. ¿Se siente satisfecho por su desempeño laboral en el Club?

Tabla 9

*Satisfacción por el desempeño laboral*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Si	19	32
No	28	48
Indiferente	12	20
TOTAL	59	100 %

### **Análisis e interpretación:**

El 48% del personal indicó que no se siente completamente satisfecho y el 32% respondió que si se siente satisfecho por su desempeño laboral y un 20% se mostró inseguro ante su respuesta.

Estos resultados confirman que el personal está consciente de que aunque su labor la realizan con esmero, siempre poniendo lo mejor de sí en beneficio propio y de la institución, la mayoría no está convencido de la forma en que realiza su trabajo.

El no sentirse a gusto con el trabajo que realizan es un factor que influye en sus labores diarias, por lo que se debe incentivar al personal y explotar sus habilidades o destrezas dentro en el área en el cual se desarrollan tal como lo manifiesta Jiménez (2005), en su libro Gestión de personas.

## 8. A su criterio. ¿Quiénes son los llamados para que se generen cambios en el servicio dentro del club?

Tabla 10

*Llamados a generar cambios*

RESPUESTA	NÚMERO DE. ENCUESTADOS	%
Comodoros	17	29
Directivos	29	49
Socios	8	14
Todos	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los encuestados, el 49% de ellos expresaron que los directivos son los llamados a generar cambios dentro de una empresa de servicio, el 29% manifestó que son los comodoros quienes encabezan el cuerpo de consocios y quienes deben de incitar el cambio, el 14% dijo que son los socios y el 8% que son todos quienes deberían unirse e impulsar el cambio.

Dado el resultado donde se muestra que el 49% se encuentra de acuerdo en que son los directivos quienes deben forjar el cambio en el servicio al cliente, nos queda claro que tienen que enfatizar en este contexto y poner el mayor empeño para que este escenario se dé, y así lograr las metas en conjunto con objetivos de la empresa.

Siendo el cambio y el suministrar soluciones en la calidad del servicio uno de los principales de la empresa para el óptimo desempeño de las actividades, tal como lo indica Uriepero (2012), en su obra.

### **Resultados análisis de las encuestas realizadas a socios**

#### **1. ¿Categoría de socio?**

Tabla 11

*Categoría de socio*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Activo	212	57
Jubilado	139	38
Honorario	18	5

### **Análisis e interpretación:**

El 57% de los socios que visitan el club son de categoría activos, poseen esta denominación por tener menos o igual a 30 años de aportaciones, el 38% son socios jubilados es decir que tienen más de 30 años de aportaciones y un 5% son socios honorarios tienen esta designación por haber sido partícipes y ganadores frecuentes de campeonatos de velerismo.

Por medio de este decimos que la mayoría de socios que visitan el club son de categoría activo y jubilados, dado a que el 57% y 38% se encuentra representado por estos.

## 2. ¿Cada qué tiempo visita el Salinas Yacht Club?

Tabla 12

*Tiempo en que visita el Salinas Yacht Club*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Una vez al año	7	2
Una vez al mes	107	29
Una vez a la semana	23	6
Solo feriados	232	63
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100 %</b>

### **Análisis e interpretación:**

El 63% de los socios llegan al club solo por motivos de feriados aprovechando sus días libres, el 29% una vez al mes, el 6% una vez a la semana y solo el 2% una vez al año.

De acuerdo a la representación gráfica es claro evidenciar que el 63% de los socios nos visita solo en feriados, se concluye que la mayoría de los socios visitan el club aprovechando sus días de descanso para disfrutar de su estadía, haciendo uso de los servicios lo que significa que esperan ser atendidos de la mejor manera y disfrutar de su estadía sin inconveniente alguno.

## 3. ¿Por qué visita el Club?

Tabla 13

*Visita el Club*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Descanso	141	38
Distracción	25	7
Negocios	103	28
Competencias	100	27
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100 %</b>

#### **Análisis e interpretación:**

El 38% de los socios llegan hasta el club para disfrutar de un descanso a la orilla del mar, el 28% por motivos de negocios ya sea dentro o fuera del lugar, el 27% por motivo de competencias en eventos náuticos y el 7% solo por distracción.

De acuerdo a los resultados presentados donde se indica que el 38% visita el club por motivo de descanso, se comprende que en su mayoría acuden en momentos libres con la finalidad de pasar un rato ameno aprovechando la tranquilidad del mismo.

#### **4. ¿Indique su grado de satisfacción de la calidad del servicio dentro de Casa Club en escala del 1 al 5? Siendo:**

- ✓ 5 totalmente satisfecho
- ✓ 4 Satisfecho
- ✓ 3 normal
- ✓ 2 insatisfecho
- ✓ 1 totalmente insatisfecho

Tabla 14

*Grado de satisfacción de la calidad del servicio*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
5	25	7
4	114	31
3	208	56
2	19	5
1	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100 %</b>

#### **Análisis e interpretación:**



El 56% de los socios que visitan el club mencionan que la calidad del servicio que reciben es normal, el 31% consideran que se sienten satisfechos con el servicio, únicamente el 7% sí se encuentra totalmente satisfecho por la atención que le brindan, el 5% indico que se siente insatisfecho y el 1% totalmente insatisfecho.

Debido a que el 56% indicó que el servicio es normal y únicamente el 31% esta satisfechos, podemos darnos cuenta que la atención que se ofrece no satisface completamente, además tomando en cuenta que existen clientes exigentes en sus pretensiones, a los que se les debe dar mayor prioridad.

Teniendo claro el criterio de Dutka & Silva (1998), en relación a la satisfacción al cliente una vez más nos queda contemplado que debe priorizar en este contexto buscando soluciones ágiles.

**5. ¿Indique su grado de satisfacción del menú que ofrece el club en escala del 1 al 5? Siendo:**

- ✓ 5 totalmente satisfecho
- ✓ 4 satisfecho
- ✓ 3 normal
- ✓ 2 insatisfecho
- ✓ 1 totalmente insatisfecho

Tabla 15

*Satisfacción del menú*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
5	217	59
4	146	39
3	6	2
2	0	0
1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100 %</b>

**Análisis e interpretación:**

El 59% de los socios se sienten totalmente satisfechos del menú que éste ofrece, el 39% está satisfecho, el 2% considero que el menú le parecía normal y un 0% demostró sentirse insatisfecho y totalmente insatisfecho por el menú.

De acuerdo a datos obtenidos la cual indican que el 59% se encuentra totalmente satisfecho y el 2% consideró que el menú era normal; dada estas cifras notamos claramente que el menú ofertado por el club está a gusto con el paladar del cliente, por lo que se debe aprovechar este potencial para aumentar su afluencia diaria.

Mediante este análisis nuevamente es indudable que donde se debe generar cambios es en la atención al cliente para mantener y no perder a los potenciales clientes conservando su valor y su importancia tal como lo menciono (Küster, 2002).

## 6. ¿En algún momento ha tenido usted inconvenientes con el servicio?

Tabla 16

*Inconvenientes con el servicio*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Si	227	61
No	109	30
Indiferente	33	9
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100 %</b>

### **Análisis e interpretación:**

El 61% de los socios respondió que sí ha tenido inconvenientes en algún momento con el servicio recibido, el 30% alegó que no los ha tenido hasta el momento y el 9% tuvo una respuesta incierta.

Por medio de este resultado donde el 61% manifestó, que si ha tenido inconvenientes que a través de estos se considera que debe de haber un mejoramiento ya que este puede ser motivo de su actual baja afluencia.

## 7. ¿Se le han dado soluciones rápidas cuando ha tenido inconvenientes con el servicio?

Tabla 17

*Soluciones a inconvenientes*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Si	150	41
No	100	27
A veces	70	19
Prefirió abandonar el sitio	49	13
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100 %</b>

**Análisis e interpretación:**

El 41% de los encuestados manifestó que sí le dan soluciones inmediatas a sus problemas, el 27% supo indicar que no se les presta atención inmediata a sus inconvenientes, el 19% mostró que a veces se los solucionan y el 13% supo ostentar que prefiere abandonar el lugar evitando pasar malos ratos.

Aunque de acuerdo al resultado obtenido, el 41% de los socios ha recibido soluciones inmediatas; para un 60%, éste no ha sido satisfactorio, por lo que surge una clara idea de que el personal no se siente en la capacidad de dar soluciones a los inconvenientes suscitados.

Queda claro que por medio de las capacitaciones el personal tiende a formarse otorgando así lo que se conoce como “cliente satisfecho”, por esta razón a criterio de Siliceo (2004) y Pérez (2006) se debe siempre aplicar los conceptos básicos de capacitación y satisfacción respectivamente.

**8. ¿Considera usted que los administradores deberían tomar medidas en cuanto mejoramiento de la calidad del servicio?**

Tabla 18

*Mejoramiento de la calidad del servicio*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
De acuerdo	287	78
En desacuerdo	82	22
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>	<b>100 %</b>

**Análisis e interpretación:**

El 78% consideró que los administradores sí deben tomar medidas para el mejoramiento y el 22% supieron indicar que no debe mejorarse.

A través de este resultado donde el 78% se encuentra de acuerdo en que los directivos deberían tomar medidas para el mejoramiento de la calidad del servicio, queda claro que se debe hacer hincapié para optimizar la calidad ya que de éste y de los ingresos obtenidos, dependerá el futuro de la empresa.

A través de este análisis se ve la veracidad de lo que indica Tschohl (2008), sobre la línea de calidad de servicio; ésta se mantiene hasta satisfacer las pretensiones de cada uno de los clientes o comensales.

### 9. ¿Conoce usted sobre algún buzón para dejar su sugerencia en el Club?

Tabla 19

*Buzón para dejar su sugerencia*

RESPUESTA	NÚMERO DE ENCUESTADOS	%
Si	0	0
No	332	90
Indiferente	37	10
<b>TOTAL</b>	369	100 %

#### **Análisis e interpretación:**

El 90% de los encuestados indicó que no existe buzón de sugerencias dentro del club, el 10% manifestó que no conoce acerca del tema y el 0% supo indicar que si existía algún sitio donde dejar sus sugerencias u opiniones.

Dado el resultado donde el 90% afirma no conocer de un lugar donde dejar su sugerencia, siendo el buzón uno de los medios indispensable para conocer las solicitudes de los clientes, tal como lo manifiesta Xifra; el buzón de sugerencia es un requerimiento específico desde 1950, el cual promueve la participación de los clientes para conocer las falencias de la empresa en cuanto a la calidad de servicio ofrecido y por tal el mejoramiento de las actividades.

## Análisis de las entrevistas realizadas a los directivos

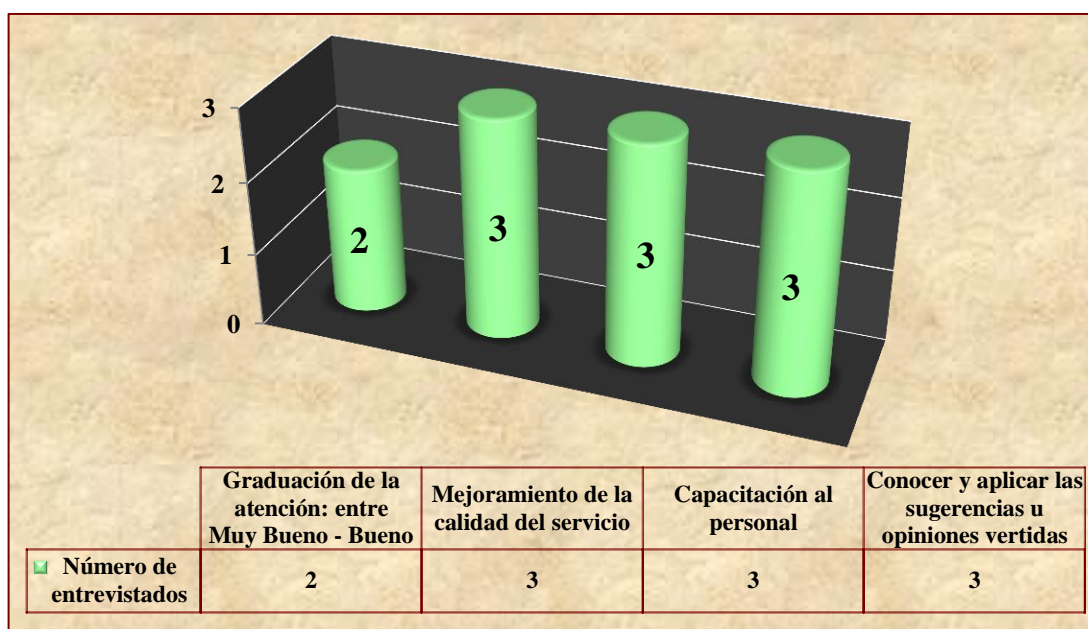


Figura 38. Factores principales de la entrevista

Una vez realizadas las entrevistas a los 3 principales directivos se concluye; que los directivos no se encuentran completamente satisfechos por la calidad de servicio que se ofrece en el Salinas Yacht Club, área de casa Club específicamente, reivindicando el perfeccionamiento del mismo, por lo que con mayor razón deberían dar preferencia a este tema ya que de este dependerá el mantener en alto su renombre y su actividad comercial.

Mediante este análisis se conoce asimismo que están de acuerdo en que se debe reforzar en cuanto a capacitaciones al personal, debido a que al igual que los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas de manera directa a los empleados de cada uno de las jurisdicciones, una vez más se demuestra que únicamente la capacitación viene por parte del personal que posee más años en el mismo y no de parte de una entidad externa, lo cual de acuerdo Siliceo (2004) sería fundamental para desarrollar sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

Directivos se encuentran atentos ante cualquier eventualidad que se presente por parte del socio o visitantes; mas, pese a esto, se identifica a través de la acción diaria, que los directivos no aplican lo enunciado en cuanto a optimizar la calidad de servicio ofrecido, haciendo de lado lo puntualizado y continuando el empleado con su rutina habitual.

## **Resultados y conclusiones de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas**

Es indudable y de acuerdo a lo manifestado por diversos autores que la calidad de servicio que se oferte en una determina institución va a sentar precedentes para eventuales futuros clientes, por lo que aquellos directivos, empleados, y demás personas que presten alguna labor dentro de ella deberá trabajar con ahínco, responsabilidad y esmero, con la finalidad de establecer las metas y objetivos trazados al inicio de cada periodo.

Dentro de todas las organizaciones uno de los factores indispensables es la comunicación en este caso debe de haber interacción entre empleados y directivos, medio por el cual se reflejará cual es el ambiente laboral en el que se están desempeñando, dentro del Salinas Yacht Club, tomando en cuenta que este es club reconocido a nivel nacional e internacional por su destacamento en los deportes náuticos y en el que llegan visitantes de diversos países quienes deben de llevar una excelente imagen del lugar visitado.

Con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados se pudo percibir que existen muchas falencias tales como: poca capacitación al personal en cada una de las áreas, la insatisfacción de los empleados en la forma en como ejercen su labor, la inseguridad que tiene algunos ante la resolución de problemas, entre otros argumentos de menor peso.

Las encuestas realizadas a los socios arrojaron los siguientes resultados: el bajo grado de satisfacción de los socios en cuanto al servicio que se les otorga, el alto grado de inconvenientes que estos han tenido en sus visitas al lugar, la perfección que demandan los socios en cuanto a la calidad, la falta de un buzón de sugerencias para que los socios puedan emitir libremente sus comentarios en caso de ser necesario.

Las consecuencias que se obtuvieren del desempeño de una labor, siempre se verá empañada por situaciones que conlleven a problemas de tipo laboral. Ante esto, es necesario que la comunicación entre directivos y empleados siempre sea la más fluida, y que los problemas que se susciten o que se presenten en el momento, sean

comunicados oportunamente, para así darles el tratamiento adecuado buscando soluciones que beneficien a todos.

## **La Propuesta**

### **Calidad del servicio en el Salinas Yacht Club**

En base a los resultados obtenidos se encontró que existen diversas falencias en la calidad del servicio que el Salinas Yacht Club ofrece en la actualidad, las cuales se deben mejorar; así también, se encuentra la falta de destrezas que enfrenta el personal y que no son explotadas ni reforzadas, se halla a su vez la no participación de los clientes internos y externos lo cual ayuda a toda empresa a conocer los requerimientos o falencias que se registran con el pasar del tiempo, donde se debe fortalecer para mantener activa la actividad empresarial.

Es necesario puntualizar que, tratándose de servicios y debido a la simultaneidad de servicios = entregas = consumos, se halla lo decisivo a efectos de la atención que se da en el Salinas Yacht Club y que éste se encuentra en las operaciones de servicio de atención al cliente. Una vez concretado el concepto de servicio, es decir, una vez determinadas las ventajas conceptuales que se pretende tenga el servicio, es preciso definir el sistema de prestación del mismo, esto es, el conjunto de elementos materiales y relaciones funcionales necesarios para alcanzar el nivel óptimo deseado.

### **Análisis situacional**

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas muestra cada una de las características que posee el club, posibilitando la construcción de escenarios anticipados para reorientar el rumbo del área.

Tabla 20

FODA Salinas Yacht Club

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<b>F1</b>	Situación geográfica adecuada	<b>O1</b>	Acuerdos nacionales e internacionales
<b>F2</b>	Relación con turistas de alto valor pedagógico	<b>O2</b>	Incremento de socios
<b>F3</b>	Instalación propia y de buena calidad	<b>O3</b>	Modernización y mejoras de instalaciones
<b>F4</b>	Nivel económico alto	<b>O4</b>	Mejora continua en procesos/servicios
<b>F5</b>	Prestigio/tradición de la organización. Trascendencia deportiva y náutica	<b>O5</b>	Inversión en nuevos servicios
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<b>D1</b>	Descoordinación entre departamentos	<b>A1</b>	Fenómenos naturales
<b>D2</b>	Gestión inadecuada y mala planificación	<b>A2</b>	Políticas de estado
<b>D3</b>	Personal con capacitación insuficiente	<b>A3</b>	Competencia de negocios locales
<b>D4</b>	Bajo nivel de tecnología	<b>A4</b>	Crisis economía del país
<b>D5</b>	Falta de comprensión de necesidades de los socios	<b>A5</b>	Ineficacia en la atención al socio

**Plan de mejoras para optimizar la calidad de servicio**

**Estrategia a implementar:**

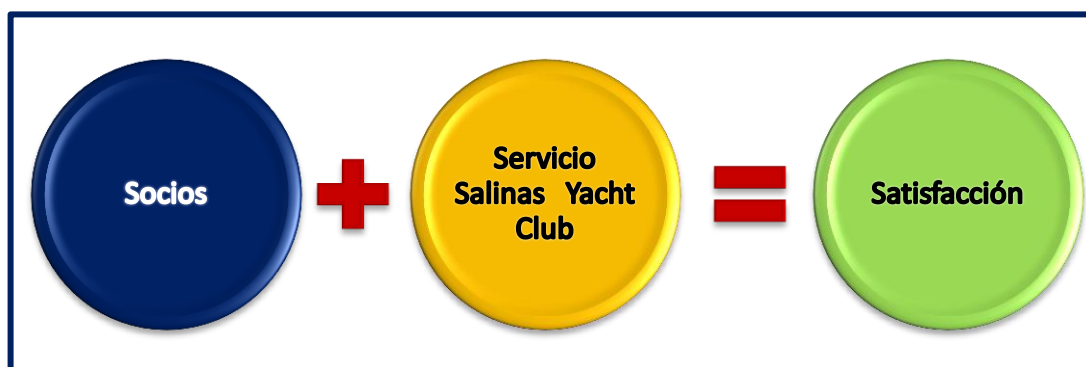


Figura 20. Vínculo con el cliente Fuente. Tomado de Salinas Yacht Club, 2016.



Mediante el análisis realizado se pudo conocer cuál es la situación actual de la empresa, es por esta razón que el diseño a implementar está compuesto de:

1. Hacer prevalecer la misión la visión y los valores del club.
2. Implementar un nuevo manual de procedimientos para que cada empleado tenga mayor conocimiento de la labor que va a ejercer.
3. Contratar personal capacitado para las diferentes áreas excepto el área de limpieza el cual no requiere de mayores destrezas.
4. Brindar capacitaciones o talleres regulares enfocados en calidad de servicio y atención al cliente, de capacitadores particulares, Ministerio de Turismo, Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) o los dictados por la Cámara de Turismo del Guayas.
5. Implementar un buzón de sugerencias donde los socios puedan exponer sus criterios o sugerencias,

Cada una de estas artes que encaminan al mejoramiento de la institución; así como también, el progreso del mismo.

La clave de todo este proceso es fomentar un cambio positivo en todas sus etapas:



Figura 21. Cambio positivo

1. **Elaboración de Manual de procedimiento:** con la elaboración del manual que se detalla a continuación el cual contiene requisitos que permitirán éxito de empresa, herramientas útiles que proporcionaran confianza del producto o

servicio que recibe, descripción de actividades, donde los empleados tendrán una guía en sus labores diarias, al presente manual se anexa las normas de higiene y seguridad que deben seguir, que a su vez son exigidos por la Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEM 3039:2015, lo que garantizará el éxito en la atención al cliente para bien de la empresa y sus colaboradores.

## Manual de Procedimientos Básico

Casa Club

Salinas Yacht Club



Octubre, 2016

**Objetivo principal:** Mejorar la calidad del servicio. El presente manual servirá como guía al personal de cada departamento en las actividades que deben realizar y las directrices a seguir.

### Elementos básicos del servicio

- Medios tangibles
- Medios intangibles
- Apariencia personal
- Habilidades o destrezas
- Empatía
- Desempeño
- Interacción

### Requisitos esenciales que permiten el éxito en la atención al cliente

- Cliente, elemento indispensable durante el proceso de la atención.
- Mantener el ímpetu de que se puede mejorar.

- Capacidad de participar, administrar y liderar.
- Conservar el estándar de cero errores.
- Reorientarse hacia el progreso y en alcanzar el éxito.

### **Herramientas para mejorar el servicio**

Las siguientes herramientas ayudarán a mejorar la calidad del servicio, proporcionando al cliente la confianza del producto o servicio que adquiera

#### **Comunicación:**

Transmitir la información con fluidez. La comunicación tiene factores dependientes fundamentales los cuales se tienen que cumplir:

- ✓ Informar
- ✓ Planificar
- ✓ Motivar
- ✓ Desarrollar bien su trabajo
- ✓ Dinamismo en el equipo de trabajo.
- ✓ Tener como prioridad principal la satisfacción al cliente.

#### **Cultura**

La cultura es una herramienta indispensable para el progreso de la empresa los empleadores y empleados deberán:

- ✓ Tener confianza de su capacidad.
- ✓ Los integrantes de la institución deberán presentar una conducta imparcial, serviciales honestos, respetuosos, empáticos, leales entre otras cualidades que los distinguen.
- ✓ Uso correcto de uniforme.
- ✓ Hacer prevalecer la misión, visión y valores de la institución.
- ✓ Destacar las cualidades corporativas para el reconocimiento de la institución y de quienes la conforman.

#### **Entrenamiento:**

Se les dará el debido adiestramiento en la actividad que vayan a desempeñar con el propósito de reducir el margen de error:

- ✓ No se debe ubicar al personal sin conocimiento del puesto.
- ✓ Los empleados deben ser debidamente capacitados y entrenados ante su ingreso y después del mismo de manera frecuente tomando en cuenta los requerimientos del cargo.

### **Ubicación de Implementos y Materiales**

El personal debe conocer los siguientes puntos:

- ✓ El personal debe conocer certeramente la ubicación de almacenamiento de los implementos y materiales y cuales los actualmente existentes.
- ✓ Los implementos y materiales deben estar debidamente señalizados para evitar confusiones.

### **Motivación:**

Es responsabilidad del líder de equipo;

- ✓ Conocer las necesidades de su personal
- ✓ Reconocer su capacidad, suministrar apoyo y nuevas oportunidades
- ✓ El personal con conocimientos limitados no responderán ante el cliente con actitud apropiada.

### **Seguridad y Bienestar**

Las instalaciones deben brindar seguridad y bienestar a los empleados, para evitar posibles accidentes:

- ✓ Poseer la suficiente iluminación y señalización de los espacios
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los reglamentos de salud
- ✓ Asegurarse de que el espacio físico cumpla las condiciones requeridas del trabajo a ejecutarse.

### **Tecnología**

La tecnología, herramienta indispensable de las operaciones diarias y el servicio:

- ✓ Se debe innovar en cuanto a funciones, procedimientos, habilidades y objetivos, implementado nuevos productos, procesos y servicios tecnológicos; satisfaciendo las necesidades de la empresa.
- ✓ Actualizar frecuentemente el manejo de operaciones y sistemas informáticos, diseñando nuevos mecanismos que faciliten su adaptación en el entorno; cubriendo los deseos del ser humano para bien de la organización

### La clave del éxito

- Mantener siempre presente que todo el personal es un solo equipo de trabajo
- Admitir nuestros errores
- Implicación con el comensal
- Adaptarse a la conducta del comensal
- Brindar seguridad al comensal

### Tiempo de ejecución del servicio

El Salinas Yacht Club utiliza el método de trabajo en equipo mesero, runner (personal de apoyo del saloner y cocinero para garantizar la excelencia en el servicio. Los tiempos de ejecución del servicio se establecen de la siguiente manera:

Tabla 21

*Tiempos de ejecución del servicio*

TIEMPO DE DURACIÓN	SE OFRECE
1-2 minutos	Saludo descripción del menú
3-5 minutos	Se entregan las bebidas y los aperitivos
3-5 minutos	Se sirven piqueos y se toma la orden
10-15 minutos a partir del ingreso del pedido a cocina	Se entrega los platos fuertes
5 a 8 minutos	Se entrega el postre, café o bajativo

### Sectores de servicio

### Responsables de Áreas y sus Responsabilidades

El área de servicio esta sectorizado de la siguiente manera, adicional a estas responsabilidades serán los encargados de custodiar así como también de la limpieza de todos los equipos e implementos que le hayan sido entregados para la ejecución de sus labores:

Tabla 22

*Responsables de áreas y sus responsabilidades*

<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
<b>Gerente de Alimentos y Bebidas</b>	Dirige, planifica, organiza y controla las áreas de servicio con el fin de mejorar el nivel de calidad basándose en la situación actual o necesidades de los comensales
<b>Caja</b>	Procesar y efectuar todas las transacciones de consumo de los comensales previo a validación.
<b>Maitre</b>	Organización y coordinación de las áreas asignadas. Su finalidad asegurar el nivel eficiente de servicio y personalizar la atención en caso de ser necesario.
<b>Capitán</b>	Coordinación y organización del equipo de trabajo asignado, maximizar su aplicación, asegurar el mejor servicio
<b>Salonero(a)</b>	Atender los requerimientos de los socios brindar servicios con eficiencia de acuerdo a las reglas de cortesía y reglamento del club.
<b>Hosttes</b>	Guía a los socios en las áreas sociales y lo sitúa en el lugar que cumpla con sus expectativas.
<b>Bares</b>	Preparación de diferentes tipos de bebidas así como la decoración de las mismas de acuerdo a estándares.
<b>Bodega</b>	Registrar, ingresar, administrar y custodiar la mercadería e implementos complementarios requeridos por el club.
<b>Carnicería</b>	Procesa, porciona, almacena de acuerdo a características y utilidad y cumple con los procesos de higiene de toda la gama carnes, mariscos, pescados, embutidos, entre otros.
<b>Legumbrero</b>	Procesa y cumple con los procesos de higiene de toda la gama de legumbres y frutas (materia prima que ingresan a bodega
<b>Chef</b>	Planifica de sus labores de acuerdo al cronograma de actividades asignadas por la Gerencia de Alimentos y Bebidas. Elabora ordenes de los requerimientos del área
<b>Cocineros</b>	Elabora menús o platos demandados por el usuario
<b>Pastelería</b>	Programar, elaborar y realizar el proceso de preparación y cocción de diferentes productos de la línea de postres, siempre bajo los estándares definidos.

<b>Posillería</b>	Realizar el proceso de higienización, limpieza y esterilización de los implementos y equipos de cocina utilizados en las diferentes áreas.
<b>Información al Socio</b>	Atiende los requerimientos varios de los socios en los procesos de consulta y soporte operativo de las áreas.
<b>Servicios Generales</b>	Realizar la limpieza de todas las áreas garantizando la higiene de las instalaciones.
<b>Deportes Terrestres</b>	Organización, coordinación, planificación de actividades deportivas (spinning, bailo-terapia, aquagym, pilates, kangoo jumps, fútbol, tenis, beach tenis, básquet, juegos de mesa, entre otros . Supervisión del gimnasio y demás áreas asignadas.

Al presente este manual se anexa la Norma Técnica Ecuatoriana INEN. **NTE INEM 3039** Servicio de restauración. Buenas prácticas de manufactura. (Ver apéndice 2) y Norma Técnica Ecuatoriana **INEN 2439:2007** Capitán de Meseros. Requisitos de competencia laboral (Ver apéndice 3).

- 1. Capacitación al personal:** La capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos se debe de aplicar a cada una de las áreas herramienta indispensable para que puedan ejercer mejor su labor. Se trabajará en conjunto con el Ministerio de Turismo para que se dicten cursos de acuerdo a los cargos y a las normas INEN vigentes; así como también, se les ofrecerá cursos externos de servicio al cliente e idioma Inglés (indispensable para poder comunicarse con los visitantes extranjeros). El siguiente taller se llevará a cabo con el personal de las diferentes áreas que conforman la Casa Club:

**TALLER:** Capacitación en operaciones y servicios de A&B

**Lugar:** Salinas Yacht Club

**Tema:** Atención al Cliente

**Área de enfoque:** Servicio

Se les dará a conocer las buenas prácticas de manufactura de acuerdo a las (Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEM 3039:2015) Servicio de restauración. Buenas prácticas de manufactura (Ver apéndice 2).

- a) Tipos de clientes/as y cómo tratarlos

Tabla 23

*Tipos de Clientes*

Tipos de Clientes/as	Características	Cómo tratarlos
<b>Discutidor</b>	Son agresivos/as por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo por cada cosa que se diga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitarle su opinión.</li> <li>▪ Hablar suavemente, pero firme.</li> <li>▪ Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.</li> </ul>
<b>Enojado</b>	No hay que negar su enojo. Evitar decirle, “No hay motivo para enojarse”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No ponerse a la defensiva.</li> <li>▪ Calmar el enojo.</li> <li>▪ No hay que prometer lo que no se puede cumplir.</li> <li>▪ Hay que ser solidario.</li> <li>▪ Negociar una solución.</li> </ul>
<b>Conversador</b>	Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay que tratar de sacárselo de encima.</li> <li>▪ Se debe mostrar interés y tener un poco de paciencia.</li> </ul>
<b>Ofensivo</b>	Cuando se presenta una persona ofensiva delante es muy fácil volverse “irónico”, ¡No lo haga!	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lo mejor es ser: AMABLE, excepcionalmente amable.</li> </ul>
<b>Quien siempre se queja</b>	No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas.</li> </ul>
<b>Exigente.</b>	Es el que interrumpe y pide atención inmediata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.</li> </ul>
<b>Coqueteador/a</b>	Las insinuaciones, comentarios que realiza pueden provenir tanto de hombres como de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y profesionalismo en todo momento.</li> <li>▪ Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.</li> </ul>
<b>El que no habla o es indeciso.</b>	Es callado/a y no menciona al/la vendedor/a lo que quiere comprar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay que tener paciencia y ayudarlos.</li> <li>▪ Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión de compra.</li> </ul>



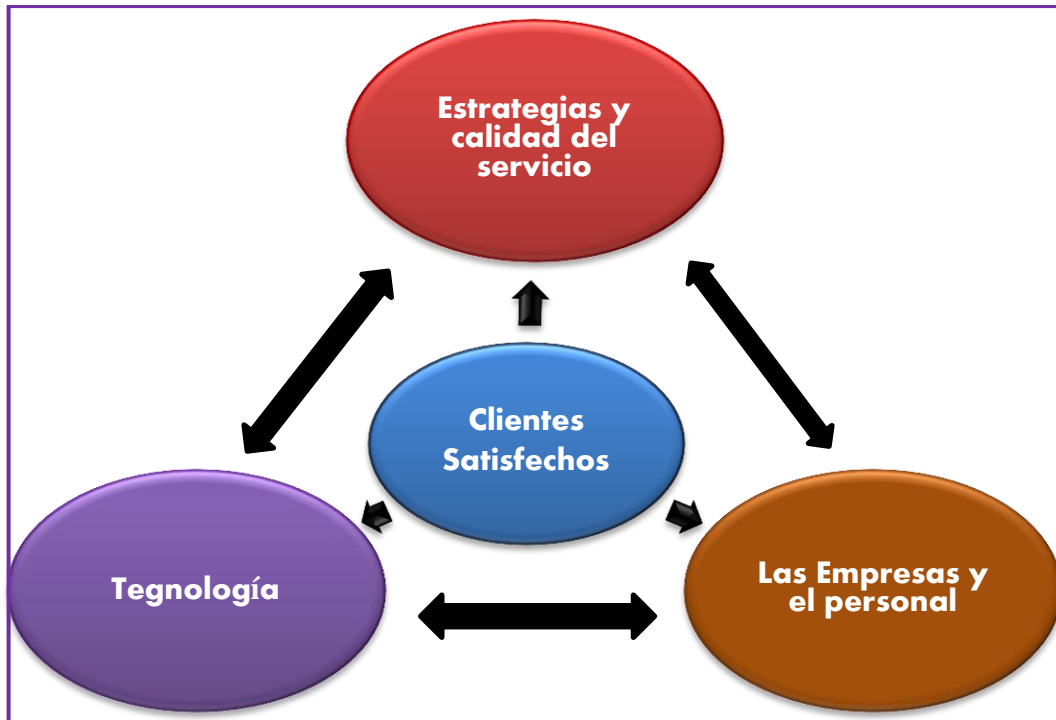


Figura 41. Ciclo del cliente Satisfecho

**b) Factores que debe tomar en cuenta el personal**

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación

**c) ¿Por qué se pierden los clientes?**

- Mala calidad del servicio
- Causas particulares relacionadas a la empresa
- Insatisfacción

**d) Claves de la atención al cliente**

- Saber escuchar al cliente
- Tener disponibilidad
- Empatía
- Capacidad de solucionar problemas
- Respeto y cordialidad
- Cualidades del personal
- Mantenerse siempre informados

**e) Importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al cliente:**

Tabla 24

*Importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al cliente*

MIRE	ESCUCHE	PREGUNTE
Quando usted atiende a alguien, evite desviar la mirada de su oyente	Nunca se debe interrumpir a un/a cliente mientras habla.	Quando usted hace preguntas bien pensadas, asegura el cliente/a. La/el cliente con quien habla, establece que usted es capaz de analizar y manejar la tarea asignada.
Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará.	Espere hasta que haya terminado de hablar, para ayudarlo/a.	
Evite distracciones y utilice sus ojos y oídos para concentrar su atención.	Recuerde: Cuando el cliente/a está hablando, también está comprando.	

### Comunicación

La comunicación verbal utilizada debe ser coherente.

Aspectos que debe cuidar:

Tabla 25

*Comunicación*

Escandalosa	Denota descortesía
Quebradiza	Denota tristeza
Serena	Denota seguridad y comprensión
Fuerte	Denota autoridad

#### 1. Cuadro observaciones del Salinas Yacht Club

Tabla 26

Cuadro observaciones - Servicio

<b>SERVICIO</b>	
<b>Observaciones</b>	<b>Recomendaciones y puntos a tratar</b>
<b>Comunicación</b>	
<p>Problemas de comunicación entre 1er - 2dos maitres, capitanes y saloneros. Falta de trabajo en equipo, no existe una comunicación efectiva entre el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar 3 problemas que hayan ocurrido durante la semana, el motivo, la solución que se dio, y las medidas a tomar para evitar cometer el mismo error.)</li> <li>➤ Realización de reuniones semanales para tratar diferentes temas del servicio.</li> <li>➤ Inclusión de todo el personal de servicio en ciertas reuniones con el fin de fomentar la comunicación e integración del equipo.</li> <li>➤ Mantenerse informados</li> <li>➤ Todos los cambios deben ser enunciados con anterioridad.</li> <li>➤ Planificación de actividades.</li> <li>➤ Evaluación permanente</li> </ul>
<p><b>Runner o corredores y cantantes:</b> Los runners no saben que van a buscar a cocina y si el plato tiene observaciones. Esta es una de las razones por las cuales se pierde tiempo y además ésta debería ser una oportunidad para que el plato pase por 3 filtros (revisado por cocineros, cantantes y runners antes de ser servido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estandarización del proceso de búsqueda de platos en cocina.</li> <li>➤ Tener toda la información necesaria para que la comunicación con los cantantes y personal de cocina sea efectiva.</li> <li>➤ Entrenamiento adecuado y conocimiento de platos y guarniciones para preparar el charol antes de que salga la comida y evitar pérdidas de tiempo.</li> <li>➤ Los pedidos ingresados por el salonerero deben estar bien claros</li> <li>➤ El cantante debe visualizar el pedido ingresado al sistemas</li> <li>➤ Evitar errores despacho de los platos lo que ocasiona un aumento de los costos.</li> <li>➤ Evitar demoras en el pedido ya que los platos suelen perder temperatura</li> </ul>
<b>Desmotivación</b>	
<p>Falta de apoyo por parte de la empresa. Profesión poco valorada. Falta de motivación por parte de los jefes de áreas. No se les facilita en los tiempos adecuados los uniformes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivar al personal con la finalidad de aprovechar su potencial.</li> <li>➤ Guiar al empleado al trabajo de manera correcta</li> <li>➤ Los superiores deben encargarse de la evolución de su equipo de trabajo</li> </ul>
<b>Conocimiento</b>	
<p>Falta de conocimiento y entrenamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación y entrenamiento enfocado en el tipo de servicio que ofrece el club</li> </ul>

Higiene	
Normas de higiene Manipulación de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener informado al personal sobre el uso adecuado del uniforme peinado, uso de accesorios e higiene en general</li> <li>➤ Conocer las buenas prácticas de manufactura</li> </ul>

### Área de enfoque: Áreas Generales

Se les dará a conocer las buenas prácticas de manufactura de acuerdo a las (Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEM 3039:2015). (Ver apéndice 2). Adicional se tratarán los siguientes temas:

Tabla 27

Cuadro observaciones - Cocina

AREAS GENERALES	
Observaciones	Recomendaciones y puntos a tratar
<b>HIGIENE</b>	
Presentación personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer las buenas prácticas de manufactura</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
Procedimiento operacional. Funciones del personal de acuerdo a jerarquías	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procedimientos de inventarios y demás controles</li> <li>➤ Hacer recordatorios de las funciones</li> <li>➤ Tratar problemas suscitados con las posibles soluciones</li> <li>➤ Evaluación permanente</li> </ul>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
No demuestran buena disposición	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las peticiones no son caprichos personales sino deseos o exigencias de los socios los que se deben satisfacer a la brevedad</li> </ul>

**2. Implementación de Buzón de Sugerencias y cartillas:** Debido a que no existe ningún medio donde el socio pueda dejar sus sugerencias o reclamos se implementará un buzón de sugerencias donde los socios puedan asentar sus comentarios, con el objetivo de conocer los errores que se están suscitando y que debemos mejorar a corto plazo. A pesar de evolución de la tecnología

este no deja de ser un método eficaz para determinar los factores que impiden el desarrollo de las empresas.



Figura 22. Modelo de Buzón de Sugerencia

### Salinas Yacht Club

**“Su opinión es importante para mejorar nuestro servicio”**

Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Título: \_\_\_\_\_

← *Califique el servicio recibido:* →

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Servicio.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menú.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sugerencias o comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Deposítelo en el buzón de sugerencias.*

Figura 23. Modelo formato de Sugerencia

## Costo referencial de implementación de la propuesta

La siguiente tabla consta de valores referenciales para la implementación del proyecto en mención:

Tabla 28

*Prepuestro referencial*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>A PRESUPUESTAR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
<b>Elaboración de Manual de procedimiento:</b>	Digitación	1	\$ 150
	Impresiones de folletos	100	\$ 800
<b>Capacitaciones</b>	Servicio al cliente	59 pax.	\$ 5000
	Competencias laborales	59 pax.	\$ 5000
<b>Implementación de Buzón de Sugerencias</b>	Confección de buzón	5	\$ 100
	Impresión de cartillas de sugerencia	1000	\$ 1000
<b>Costo total referencial de implementación de proyecto</b>			<b>\$ 12050</b>

## **CONCLUSIÓN**

La calidad del servicio que se ofrezca en cualquier organización es un factor determinante en la selección de parte de los clientes al momento de adquirir los servicios, a su vez de este depende que la empresa adquiera liderazgo y competitividad, aumentando su número de visitantes, así como también sus ingresos; manteniendo su imagen tanto a nivel nacional como internacional, es por esto y por varios factores que se recomienda evaluar permanentemente las necesidades existentes e implementar las estrategias enunciadas en el capítulo anterior.

Habiendo realizado el análisis relativo sobre la calidad de servicio que ofrece el Salinas Yacht Club, se evidenció que tanto directivos, socios y personal en general están conscientes de la realidad actual y de las múltiples faltas que se manifiestan en el día a día, el personal reconoció no estar completamente capacitado para ejercer la función asignada, además de la ausencia de dominio por parte de los directivos, lo que conlleva a la desmotivación de sus integrantes, motivo por el cual no se refleja perfeccionamiento en la calidad del servicio.

Es importante remarcar que al mejorar la calidad de los servicios también se enriquece el conocimiento y cultura de los integrantes de la organización aprovechando un sinnúmero de cualidades del personal que se pueden matizar e ir innovando con el pasar del tiempo.

## **RECOMENDACIONES**

Debido a cada uno de las fallas halladas se recomienda la implementación de las estrategias enunciadas en el capítulo anterior como son las capacitaciones o talleres para el personal de parte de cualquier entidad externa quienes pudieran incitar al mejoramiento de la aptitudes de quienes conforman esta institución, la elaboración y aplicación de un nuevo manual de procedimientos para los empleados el cual los guiara en sus funciones y la incorporación de buzones de sugerencias en diversas áreas del club para que la calidad del servicio pueda ser medible con el tiempo y la empresa pueda conocer los diferentes temas a perfeccionar, el empleo de estos métodos presentará los siguientes beneficios:

- ✓ Crear un vínculo entre el socio y la organización para conservar consumidores fieles.
- ✓ Mantener las relaciones a largo plazo con los socios, con estos cambios se fortalecerá los ingresos de la institución
- ✓ Reconocer y atender las necesidades de los socios
- ✓ Optimizar los procesos que internamente se desarrollan en la institución
- ✓ Promover la calidad en el trabajo, el servicio y el responsabilidad de los empleados para con la empresa
- ✓ Generar una ventaja competitiva ante las demás empresas.

Éste nuevo enfoque podría abrir nuevos campos y sobre todo puede dar paso a futuras investigaciones que pueden derivarse del presente análisis.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, I. (2006). *Introducción a la Calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad* (1a. ed.). España: Ideas propias.
- Arias. (2006). *Proyecto de Investigación*.: Venezuela: Episteme.
- Arias, H. (2010). *La esencia de la administración estratégica* . México: Prentice Hall.
- Ayala, O. (2015). *Estadística Financiera*. Ecuador.
- Baquero, J. D. (1909). *Marketing de Clientes. Quién se ha llevado mi cliente?* (2da. ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). (P. Edición, Ed.) México.
- Berry, Bennet, & Brown. (2003). *Calidad de Servicio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Bravo, J. (1998). *Diseño del servicio: guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Campaña, G., & Fernández, M. J. (2011). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Paraninfo.
- Cardenas, D. (2011). *Percepción del cliente interno y externo sobre la calidad de los servicios*. Tabasco.
- Castañeda, G. (1999). *Manual de calidad para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Colín, L. (2000). *Norma ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad*.
- Diaz, E., & León, M. (2014). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Paraninfo S.A.

- Dutk, & Mazia. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. España: Granica S.A.
- Dutka, A., & Silva, A. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Estatuto Social Salinas Yacht Club*. (2015). Ecuador.
- Fernandez-Rios, M. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Frometa, V., Zayas, R., & Pérez, M. (2008). *La Gestión de la calidad en los servicios*. Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- García-Marzá, D. (1996). *La ética como Instrumento de Gestión Empresarial: Una visión Empresarial*. Europa: Universitat Jaume.
- Hansen, B. (1990). *Control de Control de Calidad: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ishikawa, k. (2009). *La calidad como Filosofía de la gestión*.
- Jiménez, A. (2005). *Gestion de Personas, partir de la peculiaridades de su organización*. Madrid: Diaz de Santos.
- Küster, I. (2002). *La venta relacional*. Madrid: ESIC.
- Larrea, C. (2008).
- Larrea, P. (2001). *Calidad de servicio: del Marketing a la estrategia*. España: Díaz De Santos.
- Ley Organica de Defensa del Consumidor*. (2011). Ecuador: Registro Oficial Suplemento 116.
- Malaga, S. (2010). *Guía de Negocios Para Restaurantes: Como mantener un Restaurante Rentable*. U.S.A: AuthorHouse.
- Moya, M. (2004). *Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico*.

- Norma Técnica Ecuatoriana. (2015). Restaurantes. Sistema de gestión de la calidad y el ambiente.
- Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEM 3039:2015. (s.f.). *Servicios de restauración. Buenas prácticas de manufactura.*
- Organización Internacional para la Normalización. (2000). Norma Iso 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad.
- Organización Internacional para la Normalización. (2008). Norma ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad.
- Organización Internacional para la Normalización. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad.
- Palacios, E. (2011). *Técnicas probadas que le ayudaran a realizar planes de negocios efectivos para crear empresas exitosas.* Colombia: Ediciones Universitarias.
- Párraga, W. (2007). *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente: KAIZEN.* Caracas - Venezuela: Mc Graw Hill.
- Pérez. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total.* Madrid: ESIC.
- Pérez, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente calidad total.* Madrid: ESIC.
- Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio.* España: Ideas propias.
- Reglamentos Salinas Yacht Club .* (2012). Ecuador.
- Servicio Ecuatorino de Normalización. (2015). *INEN 3010:2015. Restaurantes. Sistema de Gestión de la Calidad y el Ambiente. Requisitos.*
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal.* Mexico: Limusa.

Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). Mercadotecnia de Servicios. En E. & Stanton, *Mercadotecnia de Servicios* (págs. 333-334).

Torres, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño*. Perú: Ciber S.A.

Tschohl, J. (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Servicio al cliente* (5ta. ed.). USA.

Uriepero, A. (2012). *Asesoría administrativa y contable*. España: NN.

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

# APÉNDICE

## Apéndice 1: Entrevista realizada al Ing. German López Moncayo Gerente General Del Salinas Yacht Club



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### Entrevista a directivos

#### Razón social: Salinas Yacht Club

- 1. Desde su punto de vista de Directivo de la Institución, convérsenos sobre la calidad del servicio que ofrece el área de Casa Club del Salinas Yacht Club. Está completamente satisfecho?**

Es indudable que las características del servicio y atención al cliente deben de mejorar día a día, por lo que se hace necesario capacitar constantemente al personal que labora en las distintas áreas del Club, ya sea en las áreas del salón, como en los puestos de marinería, y de otros servicios que oferta la institución, pues de ello depende el sostener el buen nombre del Club, el mismo que ha estado como uno de los mejores a nivel de Sudamérica.

- 2. Según sus expectativas ¿Cree usted que el servicio debería mejorar? Porque?**

No se puede decir que tal o cual área está o tiene falencias en cuanto a la atención al cliente, sino que se debe de generalizar para que así nadie se sienta aludido en cuanto a recibir algún llamado de atención; se trata de que todo el personal que labora en el Salinas Yacht Club, se sienta a gusto y que el trato que recibe de parte de los administradores es y sea el mejor, pero así mismo se pide que den el mayor de los esfuerzos, pues está en juego el nombre y prestigio del Club.

- 3. En cuanto a los socios del Club, qué sabe Ud. de ellos en cuanto a su satisfacción? Cómo conoce sus sugerencias u opiniones?**

No, no es necesario que se reciban las quejas de parte de los socios o de clientes asiduos del Club en cuanto a la atención que se recibe de parte de ciertos empleados, pues es política de la Casa Club, de que los administradores estén atentos a cualquier eventualidad que se presente, por ello es necesario que quienes laboran en la empresa pongan su mayor esfuerzo en cuanto al desempeño de sus actividades, pues



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **Entrevista a directivos**

### **Razón social: Salinas Yacht Club**

de ello depende su permanencia en la institución.

**4. Conversemos sobre el personal de servicio, tendría alguna sugerencia para mejorar la atención al cliente?**

Como se dijo, todos deben de poner su mejor esfuerzo en el desempeño de sus actividades, pues cada cierto tiempo se premia a los mejores empleados con cursos de actualización de conocimientos, ascensos en los diferentes puestos de trabajo, asistencia a charlas o seminarios en otras provincias, y así sucesivamente, pero bajo un estricto seguimiento a las labores que cada uno desempeña dentro del Club

**5. ¿Qué opina usted con respecto a capacitaciones al personal?**

Es indudable que Casa Club del Salinas Yacht Club, premia a la constancia, al esfuerzo, y a la dedicación de sus trabajadores, por ello, quienes laboran en estas dependencias son empelados que se han ganado un puesto en ella, y por lo tanto, cada uno se esmera por ser cada día mejores; pero siempre hay que motivarlos a que aprendan nuevas formas, nuevas técnicas, nuevos modelos de atención al cliente. Es de recordar que el mundo evoluciona constantemente y es necesario que las instituciones se sumerjan en ese cambio que la sociedad requiere constantemente.

**6. ¿Qué pensaría Ud. sobre estimular al personal que labora en el Club? Sería apropiado?**

Es necesario que toda empresa que requiera crecer lo haga, pero bajo un estímulo que permita a sus empleados ser mejores cada día, solo así se podrá llegar a la excelencia y así lograr las metas y objetivos trazados dentro de la institución. De los administradores depende el éxito o fracaso de una gestión.

**7. Desde su punto de vista como Directivo, cómo graduaría la atención al cliente en el Salinas Yatch Club? Sería: Excelente, muy buena, buena o deficiente?**

Bueno

## **Entrevista realizada al Sr. Juan José Jiménez Gerente de Alimentos y Bebidas**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### **Entrevista a directivos**

#### **Razón social: Salinas Yacht Club**

- 1. Desde su punto de vista de Directivo de la Institución, convérsenos sobre la calidad del servicio que ofrece el área de Casa Club del Salinas Yacht Club. Está completamente satisfecho?**

Uno nunca debe sentirse satisfecho en una empresa como esta ya que diariamente surge la competencia y debemos estar en continuas mejoras para que nuestros consocios se sientan satisfechos con la calidad de nuestro servicio. Es de nuestro agrado cuando un consocio se va contento con el servicio.

- 2. Según sus expectativas ¿Cree usted que el servicio debería mejorar? Porque?**

Si bien hemos realizado capacitaciones para que nuestro personal mejore en su atención a nuestros consocios, creo que debiéramos dar un curso de inglés a nuestro personal estable, ya que nuestro club se caracteriza por recibir extranjeros y en ocasiones hemos tenido inconvenientes por este motivo.

- 3. En cuanto a los socios del Club, qué sabe Ud. de ellos en cuanto a su satisfacción? Cómo conoce sus sugerencias u opiniones?**

Las opiniones son conocidas verbalmente. En este tipo de empresa es muy difícil dejar contentos a cada uno de nuestros consocios, hoy en día el cliente es mucho más exigente, por lo que, si hemos recibido alguna queja de un cliente insatisfecho, nada que ha sido imposible de resolver claro está.

- 4. Conversemos sobre el personal de servicio, tendría alguna sugerencia para mejorar la atención al cliente?**

Las capacitaciones que se les da al personal es por nuestros trabajadores más experimentados, creo que debiéramos recibir capacitación de una empresa externa especializada en servicio y atención al cliente



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **Entrevista a directivos**

### **Razón social: Salinas Yacht Club**

**5. ¿Qué opina usted con respecto a capacitaciones al personal?**

Considero que estas son importantes para el porvenir de la empresa y de los empleados. Como lo mencioné anteriormente, el personal que llega a trabajar a nuestro club recibe capacitación de nuestro personal más experimentado, ya que ellos tienen más cercanía con nuestros consocios y pueden guiar al nuevo personal. Al menos dos veces al año se repite esta capacitación.

**6. ¿Qué pensaría Ud. sobre estimular al personal que labora en el Club? Sería apropiado?**

Personalmente creo que uno de los mejores estímulos es el de reconocer el trabajo de cada uno de las personas que nos colaboran, no solo monetariamente sino verbalmente, a quien no le gusta y se siente estimulado cuando nos dicen “buen trabajo”

**7. Desde su punto de vista como Directivo, cómo graduaría la atención al cliente en el Salinas Yacht Club? Sería: Excelente, muy buena, buena o deficiente?**

Bueno



**Entrevista realizada al Ing. José Luis Carrillo Gerente Administrativo Del  
Salinas Yacht Club**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Entrevista a directivos**

**Razón social: Salinas Yacht Club**

- 1. Desde su punto de vista de Directivo de la Institución, convérsenos sobre la calidad del servicio que ofrece el área de Casa Club del Salinas Yacht Club. Está completamente satisfecho?**

Somos un club privado que ofrecemos servicio de restaurantes y áreas recreativas familiares, se le da un buen servicio al socio contamos con un excelente personal pues si creo se debería mejorar mucho más.

- 2. Según sus expectativas ¿Cree usted que el servicio debería mejorar? Porque?**

Si, se debería instruir mejor al personal de servicio, existen también ciertas demoras en cuanto a salida de pedidos ocasionando molestias al socio, también deberíamos contratar personal con experiencia o capacitarlos de manera adecuada de acuerdo a su función, con el fin de que tenga la capacidad de promover soluciones inmediatas y de esta manera evitaríamos muchos inconvenientes.

- 3. En cuanto a los socios del Club, qué sabe Ud. de ellos en cuanto a su satisfacción? Cómo conoce sus sugerencias u opiniones?**

Receptamos sugerencias verbales, las cuales han sido imposible evaluar, anteriormente se contaba con unas cartillas de sugerencias donde los socios podían expresar su satisfacción, queja o sugerencias. La verdad, no se ha tomado medidas sobre el tema

- 4. Conversemos sobre el personal de servicio, tendría alguna sugerencia para mejorar la atención al cliente?**

Si podríamos seguir capacitando más a nuestros empleados tanto estables como eventuales para ofrecer un mejor servicio y atención a nuestros socios.

**Entrevista a directivos**  
**Razón social: Salinas Yacht Club**

**5. ¿Qué opina usted con respecto a capacitaciones al personal?**

Es indispensable, año a año nuestros maitres y capitanes se encargan de capacitar al personal nuevo, así como también nosotros como club pensamos en retomar las capacitaciones para nuestro personal de planta como se lo ha hecho en años anteriores.

**6. ¿Qué pensaría Ud. sobre estimular al personal que labora en el Club? Sería apropiado?**

Si claro es apropiado, vamos a volver a capacitar al personal por areas y según sus oficios además de otorgar charlas motivacionales en lo relacionado al desarrollo de sus habilidades, destrezas, etc.

**7. Desde su punto de vista como Directivo, cómo graduaría la atención al cliente en el Salinas Yatch Club? Sería: Excelente, muy buena, buena o deficiente?**

Muy bueno, pero se puede mejorar.

## Representación gráfica de las encuestas realizadas a los empleados.

### 1. ¿Qué tiempo labora en el Salinas Yacht Club?

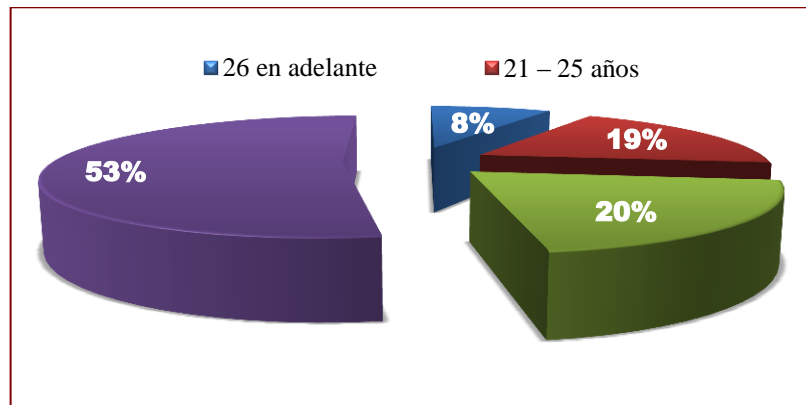


Figura 24. Tiempo de labores en el Salinas Yacht Club

### 2. Considera usted que: ¿De la generación de calidad en el servicio depende el éxito y desarrollo de la empresa?

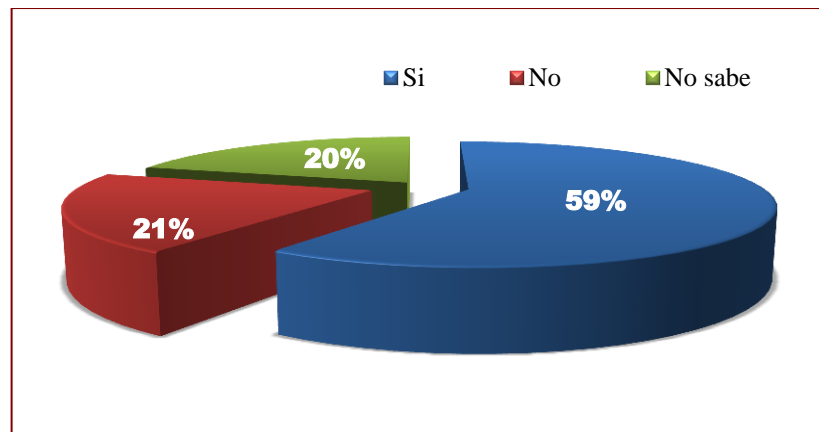


Figura 25. De la generación de calidad en el servicio depende el éxito

### 3. ¿Cada cuánto tiempo recibe algún tipo de capacitación en relación a su área?

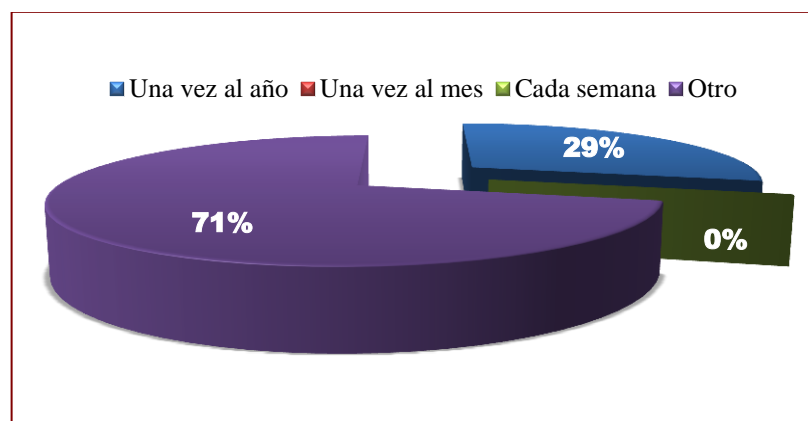


Figura 26. Tiempo en que recibe algún tipo de capacitación

**4. ¿Ha sido felicitado por el cliente por haber brindado un buen servicio?**

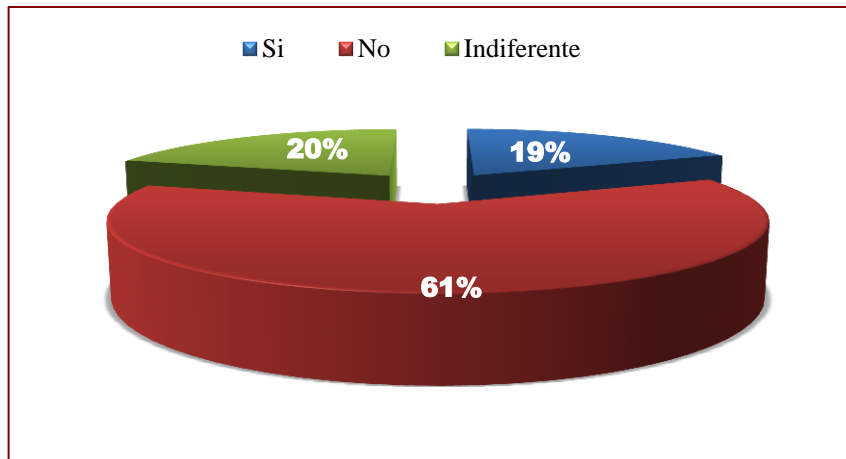


Figura 27. Ha sido felicitado por el cliente por haber brindado un buen servicio

**5. ¿En su área de trabajo ha tenido inconvenientes con algún cliente o persona que se haya quejado por su desempeño laboral?**

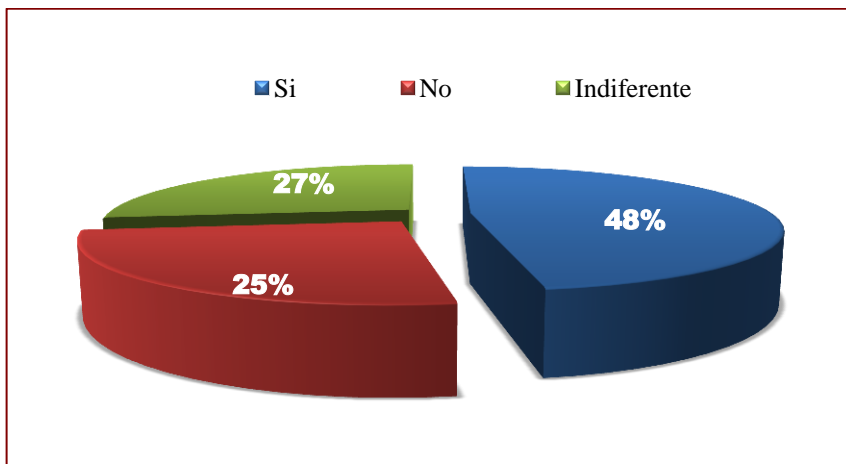


Figura 28. Inconvenientes por el servicio brindado

**6. ¿Qué haría si le tocase atender a algún cliente que se queje?**

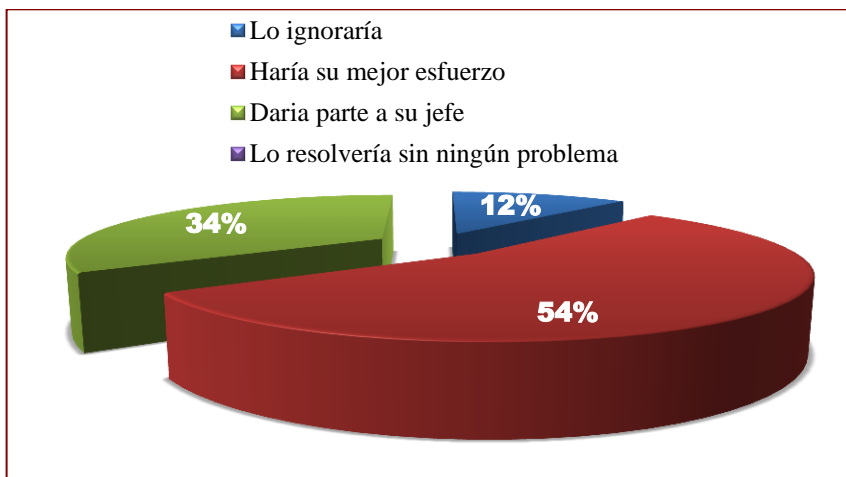


Figura 29. Qué haría si atiende un cliente que se queje

**7. ¿Se siente satisfecho por su desempeño laboral en el Club?**

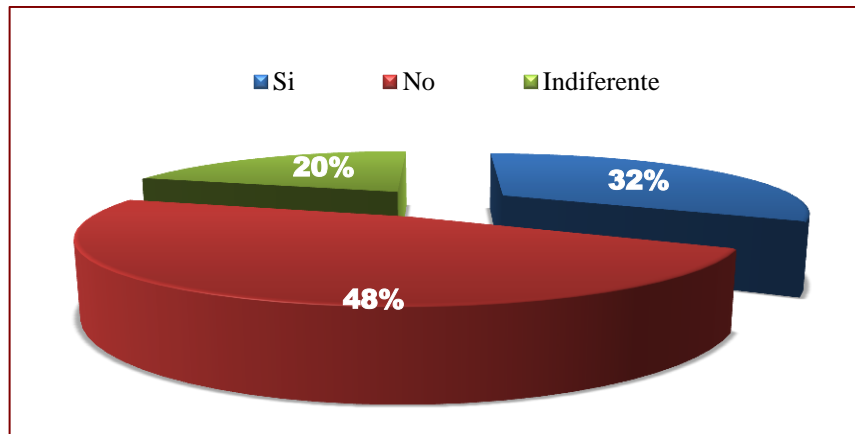


Figura 30. Satisfacción por el desempeño laboral

**8. A su criterio. ¿Quiénes son los llamados para que se generen cambios en el servicio dentro del club??**

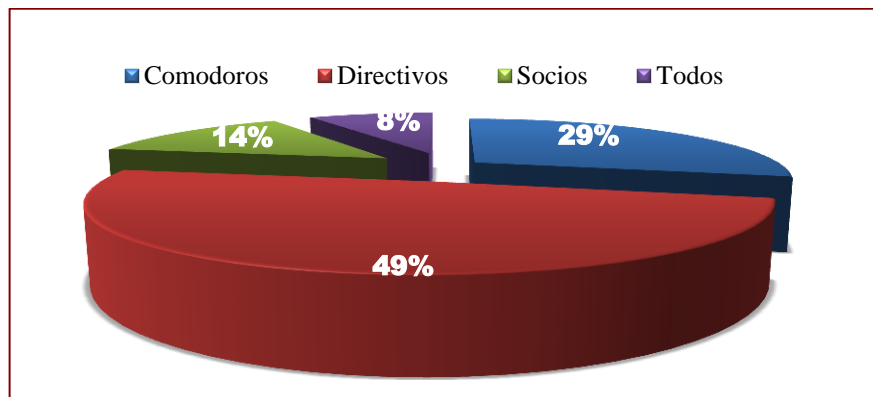


Figura 31. Llamados a generar cambios

**Representación gráfica de las encuestas realizadas a socios**

**1. ¿Categoría de socio?**

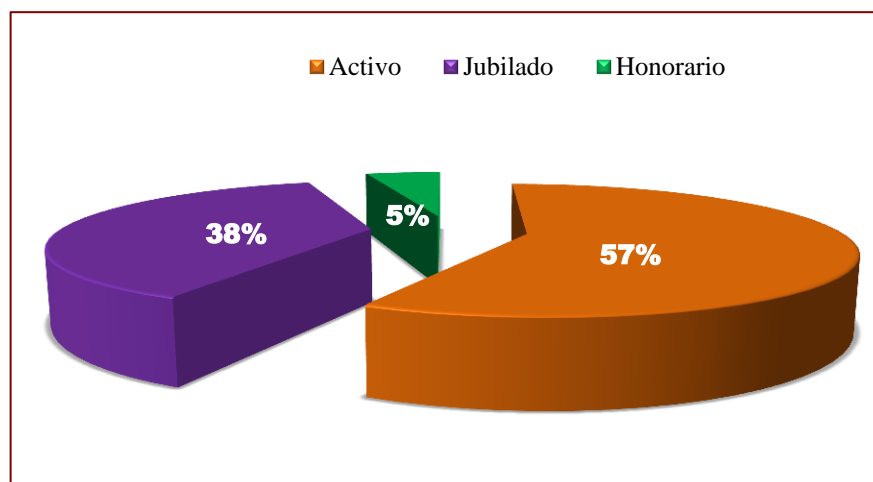


Figura 32. Categoría de socio

**2. ¿Cada que tiempo visita el Salinas Yacht Club?**

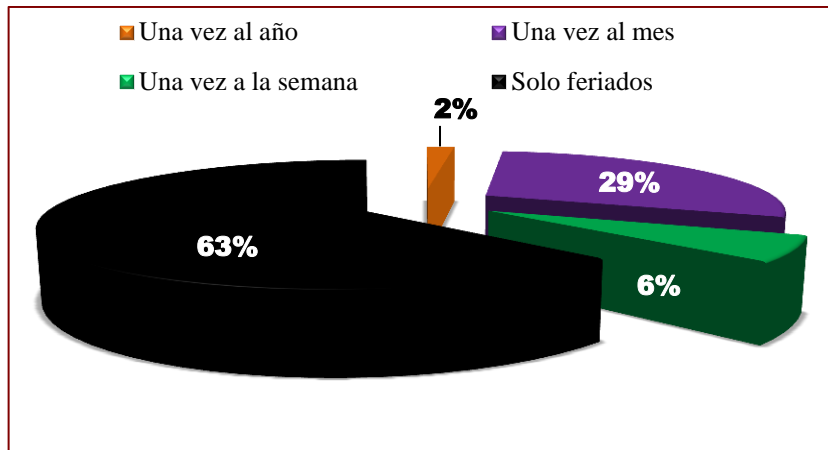


Figura 33. Tiempo en que visita el Salinas Yacht Club

**3. ¿Por qué visita el Club?**

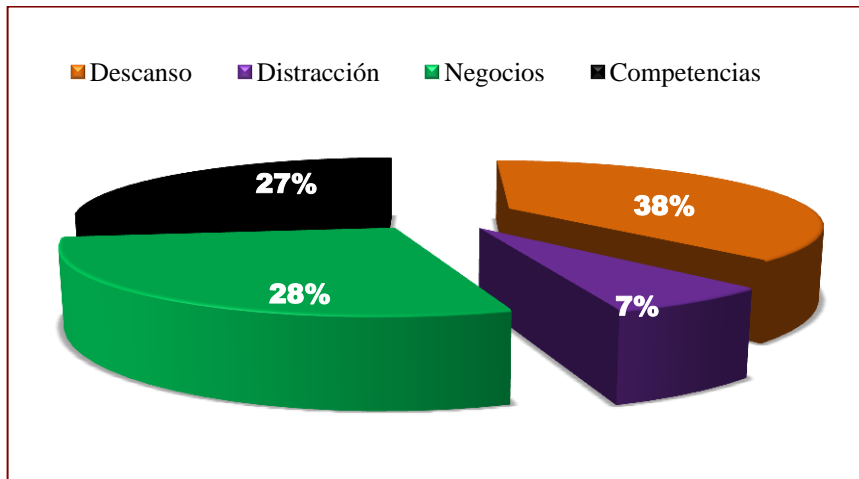


Figura 34. Por qué visita el Club

**4. ¿Indique su grado de satisfacción de la calidad del servicio dentro de casa club en escala del 1 al 5? Siendo:**

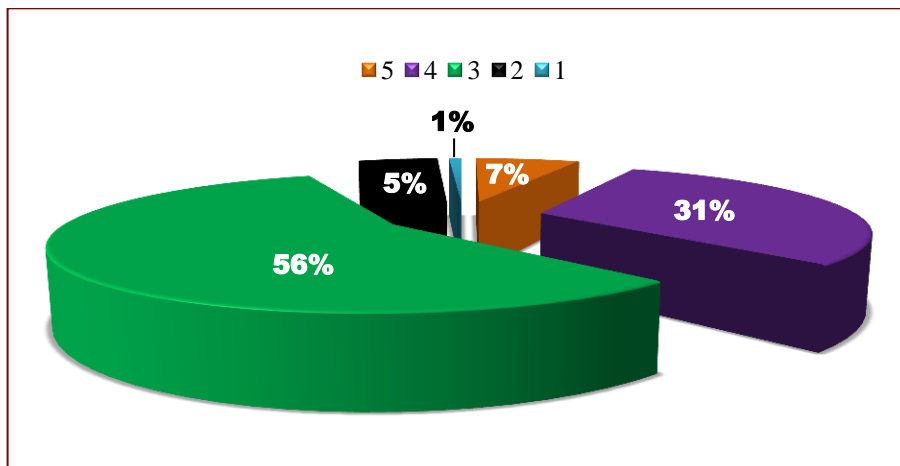


Figura 35. Grado de satisfacción de la calidad del servicio

5. ¿Indique su grado de satisfacción del menú que ofrece el club en escala del 1 al 5? Siendo:

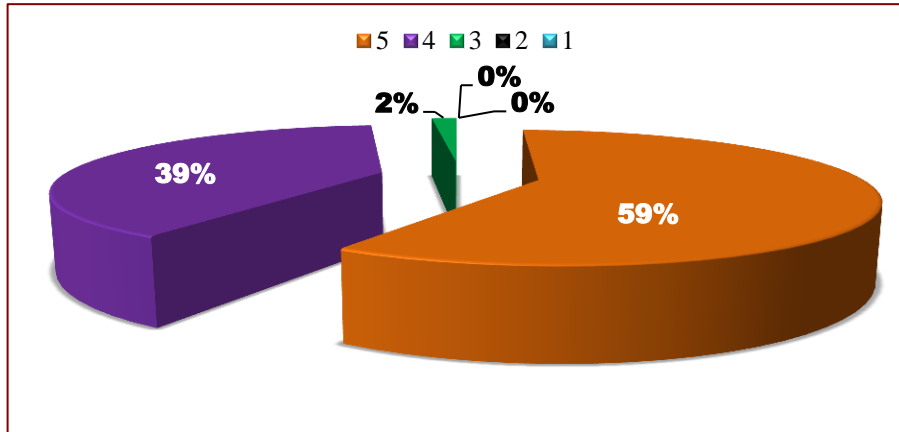


Figura 36. Satisfacción del menú

6. ¿En algún momento ha tenido usted inconvenientes con el servicio?

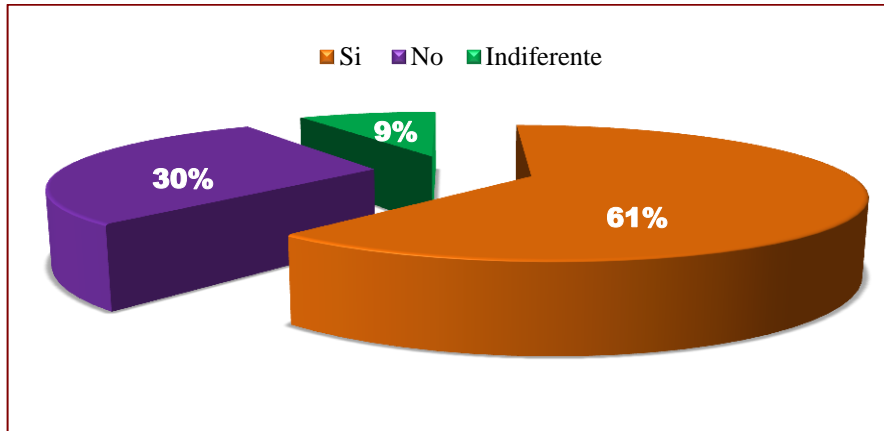


Figura 37. Inconvenientes con el servicio

7. ¿Se le han dado soluciones rápidas cuando ha tenido inconvenientes con el servicio?

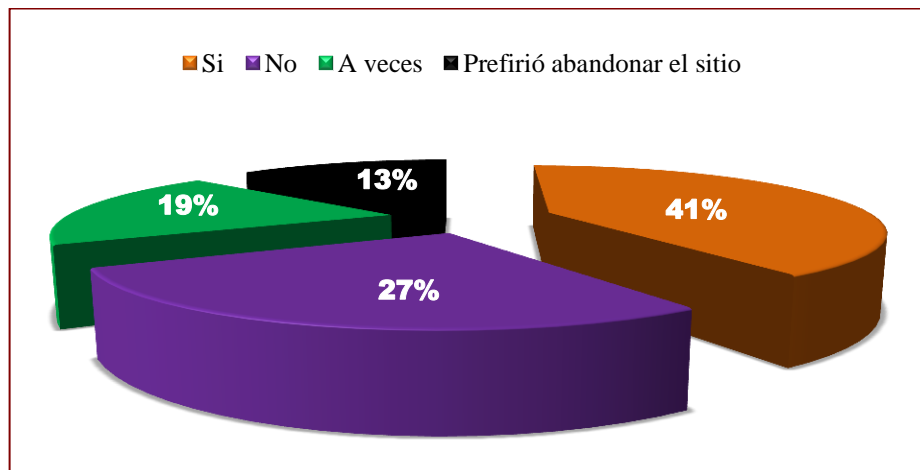


Figura 38. Soluciones a inconvenientes

8. ¿Considera usted que los administradores deberían tomar medidas en cuanto mejoramiento de la calidad del servicio?

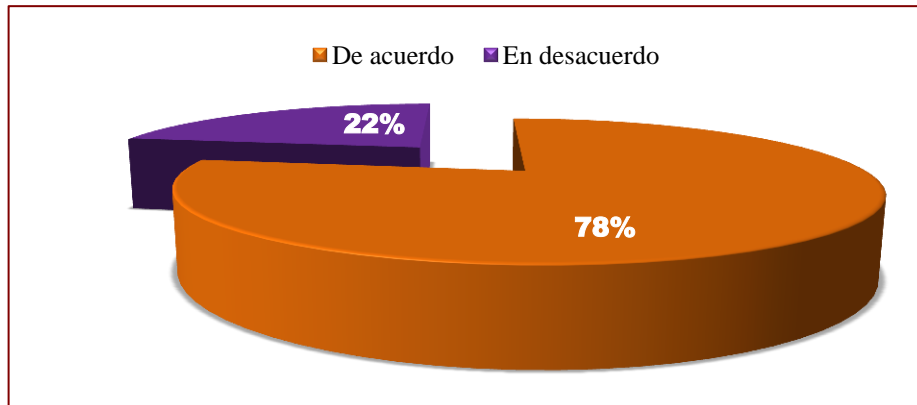


Figura 39. Mejoramiento de la calidad del servicio

9. ¿Conoce usted sobre algún buzón para dejar su sugerencia en el Club?

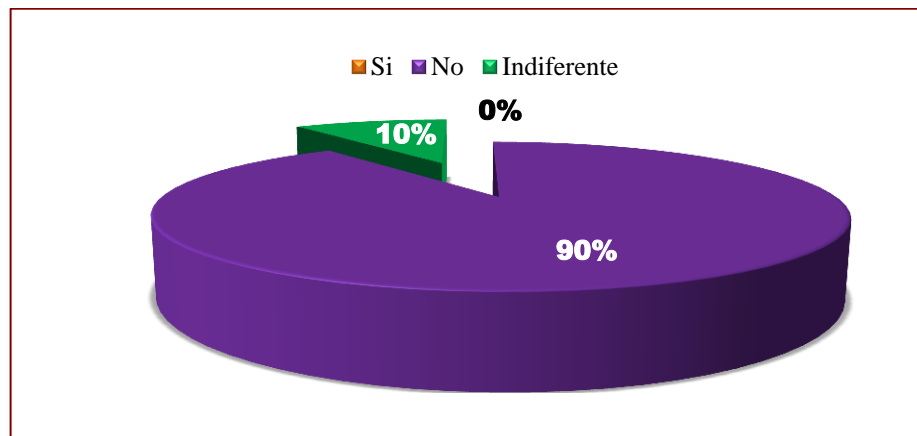


Figura 40. Buzón para dejar su sugerencia



**Apéndice 2: NTE INEN 3039. Servicios de Restauración.  
Buenas Prácticas de Manufactura**



Quito – Ecuador

NORMA  
TÉCNICA  
ECUATORIANA

**NTE INEN 3039**

**SERVICIOS DE RESTAURACIÓN. BUENAS PRÁCTICAS DE  
MANUFACTURA.**

FOOD SERVICES. GOOD MANUFACTURING PRACTICES.

---

Correspondencia:

Norma Técnica Ecuatoriana	SERVICIOS DE RESTAURACIÓN. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA.	NTE INEN 3039:2015
---------------------------------	--	-----------------------

### 1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta norma establece los requisitos generales de buenas prácticas de manufactura de alimentos para el consumo humano y destinado a su utilización en los servicios de restauración.

Estos servicios tienen como finalidad la elaboración de alimentos y la preparación de comidas inocuos.

El campo de aplicación de esta norma incluye, entre otros, comedores escolares e industriales, hospitales, geriátricos, cárceles, hoteles, restaurantes, servicios de "catering", supermercados y servicios minoristas de expendio de comidas. Esta norma no incluye los servicios de alimentación enteral.

### 2. REFERENCIAS NORMATIVAS

Los siguientes documentos, en su totalidad o en parte, son referidos y son indispensables para su aplicación. Para referencias fechadas, solamente aplica la edición citada. Para referencias sin fecha, aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier enmienda).

NTE INEN-ISO 9001 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS

CPE INEN CODEX 1 PRINCIPIOS GENERALES DE HIGIENE DE LOS ALIMENTOS

### 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los efectos de esta norma, se adoptan las definiciones contempladas en las normas NTE INEN-ISO 9001, CPE INEN CODEX 1 y las que a continuación se detallan:

- 3.1. **buenas prácticas de manufactura.** Procedimientos necesarios para lograr alimentos inocuos y saludables.
  - 3.2. **contaminación.** Presencia de un contaminante en un alimento, que puede causar una enfermedad.
  - 3.3. **contaminación cruzada.** Contaminación producida cuando un proceso, producto o materia prima puede ser contaminante de otro proceso, producto o materia prima.
  - 3.4. **contaminante.** Cualquier sustancia, no añadida intencionalmente a un alimento, que está presente en dicho alimento como resultado de la producción, la fabricación, la elaboración, la preparación, el tratamiento, el envasado, el empaçado, el transporte o el almacenamiento de dicho alimento, o como resultado de la contaminación ambiental.
- NOTA. Este término no abarca fragmentos de insectos, pelos de roedores y otras materias extrañas.
- 3.5. **ingrediente.** Toda sustancia, incluidos los aditivos alimentarios, que se emplea en la fabricación o preparación de un alimento y que está presente en el producto final en su forma original o modificada.
  - 3.6. **materia prima.** Cualquier sustancia utilizada para la fabricación o preparación de un alimento, sin elaboración previa.
  - 3.7. **servicio de restauración.** Entidad que, según corresponda, diseña, prepara, elabora, almacena y distribuye alimentos para ser consumidos por un grupo poblacional.

#### **4. ESTABLECIMIENTOS DE ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y DE SERVICIO**

Este capítulo establece las disposiciones relativas a las zonas donde se realizan las etapas de recepción, almacenamiento, elaboración, distribución y del servicio de alimentos.

##### **4.1. Responsabilidades**

El servicio de restauración debe establecer un procedimiento documentado en que se especifiquen las responsabilidades y autoridad del personal.

##### **4.2. Edificio en general**

La planta física y las instalaciones deben ser de construcción sólida y habilitada de acuerdo con la legislación vigente. Los materiales usados en la construcción y el mantenimiento no deben transmitir ninguna sustancia al alimento.

Los edificios y las instalaciones se deben diseñar y construir con las características funcionales y con la ubicación, medidas y distribuciones que respondan a las necesidades de cada área de trabajo. Deben asegurar que las operaciones se puedan realizar en las condiciones higiénicas adecuadas desde la llegada de las materias primas hasta la obtención del producto terminado.

La proyección del edificio se debe realizar de manera tal que se puedan separar por partición, ubicación o cualquier medio eficaz las operaciones que generen peligros de contaminación cruzada. Las zonas o instalaciones que no sean compatibles con una operación sanitaria del servicio de alimentos tales como áreas de vivienda, baños, lavandería, instalaciones para almacenar materiales de limpieza, cuartos de maquinaria, depósitos de residuos o de otra índole, deben estar separadas e identificadas para evitar la posible contaminación de los alimentos y de las superficies que entran en contacto con éstos.

NOTA. Por ejemplo, contaminación con aerosoles, sustancias potencialmente tóxicas, polvo, suciedad o cualquier otro contaminante.

##### **4.2.1. Vías de acceso**

Para una adecuada prestación de servicios, las vías de acceso y áreas de desplazamiento al interior del local deben facilitar la circulación de los clientes y del personal de servicio; se deb contar con una adecuada señalización, también contribuirá al desplazamiento de las persona, así como contar con áreas de circulación amplias.

##### **4.2.2. Diseño interior de materiales**

La infraestructura destinada a prestar servicios de alimentos y bebidas, debe ser sólida, los materiales que se empleen deben ser resistentes a la corrosión y lisos tal forma que se facilite la limpieza y la desinfección de los ambientes.

Se debe tener presente, que solo la infraestructura del área del comedor puede utilizar materiales a los antes mencionados, siendo recomendable considerar el estilo del restaurante. Toda la infraestructura debe estar siempre conservada y limpia.

##### **4.2.3. Instalaciones Sanitarias**

El establecimiento debe contar con servicio higiénicos diferenciado, para hombres y mujeres, en cantidad y tamaño adecuado al volumen de trabajadores y clientes, debidamente señalizados, los cuales deberán mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, así mismo deberá contar con una buena iluminación y ventilación natural o artificial.

Los lavamanos deben estar provistos de dispensadores con jabón líquido y toallas desechables para secarse las manos o secadores automáticos de aire.

Los servicios higiénicos de los empleados deben estar separados del área de manipulación de alimentos y sin acceso directo a la cocina o almacén.

Los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor; asimismo las puertas deben tener ajuste automático y permanecer cerradas, excepto durante las operaciones de limpieza

#### **4.3. Separación de áreas**

Las distintas áreas se deben diseñar de forma tal que faciliten el buen ordenamiento de los equipos y materiales y eviten la contaminación cruzada. Para tal fin, las áreas de trabajo deben estar claramente delimitadas, física o funcionalmente, identificadas y señalizadas.

El diseño de tales áreas debe ser adecuado y con espacio suficiente con el objeto de facilitar las operaciones que en ellas se realicen, así como su limpieza y su mantenimiento.

#### **4.4. Zonas de manipulación de los alimentos**

Las superficies de las paredes, los pisos y cielorrasos deben ser lisos, duros, impermeables y sin roturas, para minimizar la dispersión o la acumulación de polvo o de partículas que contribuyen a la proliferación de microorganismos y plagas, y para facilitar la aplicación de agentes de limpieza y desinfectantes. Del mismo modo, las uniones entre los pisos y las paredes deben ser abovedadas o redondeadas para facilitar su limpieza y evitar la acumulación de materiales que ayudan a la contaminación.

Se debe proveer de una red suficiente y apropiada de conductos o cañerías de desagües, sobre todo en los casos de alto volumen de operaciones y tránsito continuo de personas y equipos como, por ejemplo, en aquellas áreas donde se realiza el lavado de vajillas, utensilios y otros equipos.

En las zonas de manipulación de alimentos, todas las estructuras y accesorios elevados deben estar instalados de manera que se evite la contaminación de los alimentos, las materias primas y los envases, por condensación y goteo, y no se entorpezcan las operaciones de limpieza.

#### **4.5. Iluminación y ventilación**

Todas las áreas deben estar provistas de una adecuada iluminación, que cumpla con la legislación vigente. Las luminarias deben ser diseñadas de tal manera que no afecten negativamente la higiene de los alimentos ni alteren los colores. Deben estar protegidas para evitar los peligros físicos por sus roturas.

La ventilación debe estar diseñada según las condiciones establecidas para un determinado proceso o para un producto. Debe ser, además, suficiente para mantener las condiciones adecuadas de temperatura y humedad. La dirección de la corriente de aire, ya sea natural o forzada, debe ir de una zona limpia a una zona sucia. Las aberturas deben tener protecciones y vallas que eviten el ingreso de agentes contaminantes.

Se debe proveer de una adecuada ventilación en áreas de preparación de comidas tales como el sector de cocción de alimentos, donde puede haber equipamientos, numerosos recipientes y artefactos de gran capacidad que mantienen alimentos calientes, lo cual genera una carga térmica alta y emisión de vapores que se deben disipar por sistemas de ventilación.

Todos los equipos de este sector deben hacer confluir sus vapores hacia campanas extractoras, las que deben estar diseñadas de modo que faciliten el acceso para realizar las tareas de limpieza, con una frecuencia establecida.

#### **4.6. Abastecimiento de agua**

##### **4.6.1. Agua potable**

Se debe utilizar agua potable a la que se le deben efectuar los controles especificados por el establecimiento que aseguren la potabilidad del agua. Se deben mantener los registros de dichos controles correspondientes a todas las etapas de elaboración.

Se debe disponer de un abundante abastecimiento de agua con la presión y la temperatura adecuadas, así como de instalaciones apropiadas para su almacenamiento. Estas instalaciones se deben controlar periódicamente y todos los sistemas de distribución deben contar con una protección adecuada.

Asimismo, se debe disponer de un sistema que asegure el abastecimiento adecuado de agua potable caliente.

El vapor utilizado en contacto directo con los alimentos o superficies que entren en contacto con éstos, no debe contener ninguna sustancia que pueda ser peligrosa para la salud.

#### **4.6.2. Hielo**

El hielo que se consuma debe ser fabricado con agua potable y se debe transportar, manipular y almacenar de modo que esté protegido contra una posible contaminación.

Se deben establecer los mecanismos adecuados para verificar la calidad microbiológica y fisicoquímica del hielo adquirido o fabricado en el establecimiento.

#### **4.7. Evacuación de efluentes y desechos**

El establecimiento debe disponer de un sistema eficaz de evacuación de efluentes. Todos los conductos de evacuación se deben construir de manera que se evite la contaminación de los conductos de distribución de agua potable. Todas las tuberías de evacuación de aguas residuales deben estar debidamente sifonadas y tratadas antes de desembocar en desagües.

El establecimiento debe disponer de espacios y sistemas para el almacenamiento y posterior eliminación de los desechos y residuos, de manera tal que se impida el acceso de plagas y animales domésticos y se evite la contaminación del alimento, del agua potable, de los equipos, del edificio y del personal.

#### **4.8. Almacenamiento y refrigeración**

Los almacenes o áreas de almacenamiento deben ser de material resistentes que permita una fácil limpieza, deben mantenerse limpios, secos, ventilados, protegidos contra el ingreso de personas ajenas al establecimiento, así mismo se deben limpiar con frecuencia las bandejas o anaqueles.

Se debe revisar regularmente la temperatura de las unidades y de los alimentos almacenados, por lo menos una vez por turno, utilizando termómetro calibrados.

Los alimentos deben mantenerse en sus envolturas originales y limpias, o conservarse en envases tapados y etiquetados, con la fecha que se recibieron, su contenido y la fecha de vencimiento para lo cual se utilizará el método de rotación FIFO, lo primero que ingresa es lo primero que sale, ubicándoles en los estantes de acuerdo a su fecha de caducidad.

Los alimentos deben colocarse en anaqueles o tarimas de material fácil de limpiar y desinfectar, resistentes, los cuales deben mantenerse en buenas condiciones, ya que los alimentos no deben estar en contacto con el piso, sino a una distancia mínima de 20 cm. La distancia entre hileras deben ser de 50 cm, así como a la pared; los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas pueden apilarse hasta una distancia de 60 cm del techo y tener una distancia entre sí de 15 cm para la debida circulación del aire.

Con el fin de evitar contaminación cruzada, los alimentos de origen animal y vegetal deben almacenarse por separado, así como, aquellos que cuenten con envoltura o cáscara de los que están desprotegidos o fraccionados.

Los productos de pastelería y repostería deben ser almacenados en equipos de refrigeración exclusivos.

#### **4.8.1. Alimentos perecederos**

El establecimiento debe disponer de equipos de refrigeración y/o congelación, en número y con la capacidad suficiente, para conservar los alimentos a temperatura adecuada y que cumplan con los requisitos dados en los numerales 7.1, 7.3, 7.6 y 7.7.

Los equipos deben disponer de dispositivos para la medición y el seguimiento de las temperaturas de refrigeración. Se debe mantener un registro de dichas temperaturas. Se recomienda que los equipos para el almacenamiento en frío o en congelación de alimentos tengan dispositivos de alarma para la temperatura.

#### **4.8.2. Alimentos no perecederos**

El depósito de víveres secos debe mantener condiciones de temperatura y humedad.

#### **4.8.3. Productos o insumos no alimentarios**

- a) **elementos de limpieza y desinfección:** Los elementos que se utilicen para la limpieza y desinfección se deben mantener en un sector aparte de forma tal que no contaminen los alimentos, los utensilios, los equipos y la ropa;
- b) **sustancias peligrosas.** Estos productos se deben almacenar en salas o armarios cerrados con llave exclusivamente destinados a tal fin.

#### **4.9. Vestuarios y cuartos de aseo**

El establecimiento debe disponer de vestuarios, sanitarios y cuartos de aseos de uso exclusivo para el personal del servicio de alimentos. Estos deben estar bien iluminados, ventilados y convenientemente situados.

Los lavamanos deben estar provistos de grifos que suministren agua caliente y agua fría, y se recomienda que sean automatizados para evitar el accionamiento manual, que es una fuente importante de contaminación.

El servicio debe contar con duchas suficientes para los empleados.

Se deben colocar, en sitios visibles, mensajes en los que se indique al personal el lavado de manos, con las instrucciones con la forma correcta de hacerlo.

Con el propósito de facilitar el cambio de ropa del personal, junto a los servicios sanitarios, se debe disponer de áreas de vestuarios y armarios individuales para guardar la ropa y los artículos para el aseo personal.

#### **4.10. Equipos y utensilios**

Los equipos y utensilios deben estar contruidos con materiales impermeables, resistentes a la corrosión y que no transmitan sustancias tóxicas, olores ni sabores. Además, deben ser resistentes a operaciones repetidas de limpieza y desinfección. Las superficies deben ser lisas y estar exentas de agujeros y grietas.

Todos los equipos deben estar diseñados y contruidos de forma tal que aseguren su higiene general y permitan realizar las operaciones de limpieza y desinfección de sus superficies, en forma fácil y completa.

Se debe contar con un plan de limpieza y **desinfección de los equipos.**

Las tablas de cortar deben ser de material sintético, no absorbente y de superficie lisa, fácil de limpiar y desinfectar.

NOTA: Es recomendable asignar tablas de cortar de diferentes colores, por ejemplo celeste: pescado y mariscos, rojo: carnes crudas y aves, Verde: frutas y verduras lavadas y desinfectadas; Crema: panes o similares; Blanco: alimentos listos para consumo.

Los equipos deben tener un programa de control que incluya la calibración de los instrumentos de medición, tales como termómetros, registradores de temperatura y humedad de las cámaras frigoríficas y mantener un registro de control y de identificación de los equipos y utensilios de acuerdo con sus especificaciones.

Una vez limpios y desinfectados los equipos y utensilios, deben tomarse las siguientes precauciones para el almacenamiento y protección de los mismo.

- a) La vajilla, cubiertos y vasos deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos.
- b) Los vasos, copas y tazas deben guardarse colocándolos hacia abajo
- c) Los equipos y utensilios, limpios y desinfectados deben guardarse en un lugar aseado, seco a no menos de 20 cm del piso, alejados de drenajes de aguas residuales o recipientes de residuos
- d) Los equipos que tienen contacto las comidas y que no van a utilizarse inmediatamente deben cubrirse.
- e) Se debe limpiar y desinfectar cajones y/o estantes antes de almacenar los cubiertos y utensilios, los cuales deben ser almacenados con los mangos hacia arriba para que el personal los tome de los mangos.

#### **4.11. Mantelería**

Los establecimientos que utilicen mantelería, deberán conservarla en perfecto estado de mantenimiento y limpieza; la guardarán limpia en un lugar exclusivo y cerrado, libre de polvo y humedad.

Las servilletas de tela debe reemplazarse luego de ser utilizadas por los comensales, en el caso de los restaurantes que utilizan individuales de plástico deben limpiarlos y desinfectarlos después de cada uso.

### **5. REQUISITOS DE HIGIENE DEL ESTABLECIMIENTO**

#### **5.1. Mantenimiento**

La planta física, los equipos, los utensilios y todas las demás instalaciones del establecimiento, incluidos los desagües, deben mantener un estado de conservación y orden adecuados.

##### **5.1.1. Mantenimiento preventivo**

Las instalaciones y equipos deben mantenerse en un estado apropiado de operatividad y condiciones para funcionar según lo previsto, facilitar los procedimientos de limpieza, evitar la contaminación de alimentos y asegurar la comodidad del comensal; para lo cual se debe contar con un programa de mantenimiento.

#### **5.2. Limpieza y desinfección**

Para impedir la contaminación de los alimentos a través de los equipos y utensilios, éstos se deben limpiar con la frecuencia necesaria y desinfectar con los productos y la metodología que asegure su higiene.

Cuando las salas, los equipos y los utensilios se limpien o desinfecten se deben tomar las precauciones necesarias para impedir que el alimento se contamine con el agua de lavado, con los detergentes y con los desinfectantes. Las soluciones utilizadas para la limpieza se deben almacenar debidamente identificadas, distantes del área de procesamiento y no se deben almacenar en envases alimentarios. Los detergentes y desinfectantes deben ser apropiados para el fin perseguido, y ser utilizados según las instrucciones de uso. Los residuos de estos productos que queden en una

superficie susceptible de entrar en contacto con los alimentos se deben eliminar mediante un enjuague minucioso con agua potable, antes de que la zona o el equipo se vuelvan a utilizar para la manipulación de los alimentos.

NOTA. Se recomienda disponer de hojas de seguridad y fichas técnicas de los productos utilizados.

Inmediatamente después de terminar el trabajo de la jornada, o cuantas veces sea necesario, se deben limpiar minuciosamente los pisos, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de las zonas de manipulación de alimentos. Esta operación no se debe realizar durante la elaboración de alimentos.

Los elementos que se utilicen para la limpieza y desinfección se deben mantener y almacenar en un sector aparte, de forma tal que no contaminen los alimentos, los utensilios, los equipos y la ropa (ver 5.6 y 4.7).

Los vestuarios y cuartos de aseo del personal se deben mantener limpios en todo momento. Los elementos que se utilicen para su limpieza así como los uniformes del personal destinado a tal tarea deben ser exclusivos para dicho fin.

Las vías de acceso, los patios situados en las inmediaciones del establecimiento y los que comuniquen con éste se deben mantener limpios y desocupados.

### **5.3. Disposición y eliminación de residuos**

En las cocinas, las salas u otros locales del establecimiento donde se manipulen alimentos, los residuos se deben colocar en bolsas descartables, impermeables, resistentes y dentro de recipientes debidamente identificados. Éstos deben estar cerrados con tapa y se deben retirar de la zona de trabajo tan pronto como estén llenos o después de cada período de trabajo, y se los debe disponer en contenedores cubiertos que no se deben introducir en el área de elaboración.

Los contenedores de basura se deben mantener en un área cerrada reservada exclusivamente para ellos y separada de los depósitos de alimentos. Dicha área debe tener una temperatura baja, debe estar ventilada, iluminada y protegida de insectos y roedores. Debe ser fácil de limpiar, lavar y desinfectar. Los contenedores de basura se deben limpiar y desinfectar cada vez que se vacían.

Los envases y embalajes, tan pronto como queden vacíos, se deben retirar en las mismas condiciones que los materiales de desecho.

### **5.4. Ausencia de animales domésticos**

Se debe impedir la entrada al establecimiento a todo tipo de animales domésticos, ya que pueden constituir un riesgo para la salud.

### **5.5. Control de plagas**

El establecimiento debe aplicar un programa preventivo, eficaz y continuo contra las plagas. El establecimiento y las zonas circundantes se deben inspeccionar periódicamente para cerciorarse de que no existe infestación. En caso de que alguna plaga invada el establecimiento, éste debe adoptar medidas de erradicación, comprobar que ellas son eficaces y registrar sus resultados.

Las medidas de control de plagas que comprendan el tratamiento con agentes químicos, físicos o biológicos sólo se deben aplicar bajo la supervisión directa del profesional responsable y autorizado. Se deben mantener registros apropiados de la utilización de plaguicidas.

Sólo se deben emplear plaguicidas si no se pueden aplicar con eficacia otras medidas de precaución. Antes de aplicar plaguicidas se debe tener cuidado de proteger a todos los alimentos, equipos y utensilios contra la contaminación. Después de aplicar los plaguicidas se deben limpiar minuciosamente los equipos y los utensilios expuestos, con el fin de que antes de volverlos a usar queden eliminados sus residuos. Los plaguicidas se deben almacenar en un lugar cerrado y destinado a tal fin.



### **5.6. Almacenamiento de sustancias peligrosas**

Las sustancias peligrosas que puedan representar un riesgo para la salud se deben etiquetar adecuadamente con un rótulo en el que se informe sobre su identidad, su empleo y su toxicidad. Estos productos se deben almacenar en salas o armarios cerrados con llave exclusivamente destinados a tal fin, y se deben utilizar o manipular bajo la supervisión de personal autorizado debidamente capacitado (ver 4.7).

No se deben utilizar envases de alimentos, nuevos o ya usados, para medir, diluir, fraccionar, utilizar o almacenar sustancias peligrosas.

No se debe utilizar ni almacenar, en la zona de manipulación de alimentos, ninguna sustancia ajena al área ni potencialmente contaminante.

### **5.7. Elementos ajenos al establecimiento**

No se deben depositar ropas ni efectos personales en las zonas de almacenamiento ni de manipulación de alimentos, ni tampoco artículos de librería, herramientas, entre otros.

## **6. REQUISITOS SANITARIOS Y DE HIGIENE DEL PERSONAL**

Todo el personal del servicio de alimentos debe recibir capacitación y actualización permanente sobre prácticas de higiene personal y sobre la manipulación higiénica de los alimentos, la higiene de la planta física, los equipos y utensilios, de manera tal que sepa adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos. Se deben mantener registros de esta capacitación y actualización, y se debe cumplir con los requisitos de capacitación.

Se deben tomar las medidas necesarias para controlar el estado de salud del personal. Para ello, el personal se debe realizar los exámenes médicos. Cualquier persona afectada de una enfermedad contagiosa, o con heridas expuestas, no debe trabajar en zonas de manipulación de alimentos ante la probabilidad de contaminación microbiana patógena del producto elaborado.

Toda persona, en la zona de manipulación, debe mantener una correcta higiene personal y debe llevar ropa protectora de color claro, calzado cerrado, cubrir totalmente el cabello y no debe salir del lugar de trabajo con esta vestimenta. Si se utilizaran guantes descartables, éstos se deben renovar con la frecuencia necesaria, ante un cambio de actividad, o cuando haya una posibilidad de contaminación.

NOTA. El uso de alcohol, de geles o de guantes no reemplaza el lavado sanitario de manos, sino que es complementario.

El personal pertinente no debe utilizar cosméticos, joyas ni otros adornos personales. Tampoco se debe comer, fumar ni realizar otras prácticas antihigiénicas.

## **7. REQUISITOS DE HIGIENE EN LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS**

### **7.1. Recepción y almacenamiento de materias primas e ingredientes**

Durante la recepción se deben controlar las características sensoriales, el rotulado, el envase, la temperatura y toda otra característica que permita evitar el ingreso de materia prima con alteraciones.

Las materias primas o los ingredientes almacenados en los locales del establecimiento se deben mantener en condiciones que eviten su deterioro, los proteja contra la contaminación y prevengan los daños. El establecimiento debe asegurar un suministro frecuente y periódico de materias primas e ingredientes, y evitar el almacenamiento de cantidades excesivas.

Las materias primas de origen animal que deban ser refrigeradas se deben almacenar preferentemente entre 0 °C y 4 °C, hasta un máximo de 7 °C. Otras materias primas que requieran refrigeración, como determinadas hortalizas, se deben almacenar a la menor temperatura que permita mantener su calidad.

Las materias primas o ingredientes se deben inspeccionar y clasificar antes de prepararlas o cocinarlas y, en caso necesario, se deben efectuar los ensayos de laboratorio pertinentes. Sólo se deben utilizar materias primas e ingredientes limpios y en buenas condiciones para la preparación de alimentos.

Las materias primas congeladas que no se utilizan inmediatamente se deben conservar o almacenar a una temperatura igual o menor que -18 °C.

## **7.2. Prevención de la contaminación cruzada**

El establecimiento debe tomar medidas eficaces para evitar la contaminación cruzada. Por ejemplo, se deben mantener separados los alimentos listos para consumir para que no entren en contacto con alimentos crudos o sin tratar.

Todo equipo que haya estado en contacto con materias primas o con material contaminado se debe limpiar y desinfectar y debe cumplir con un programa de limpieza y desinfección antes de ser utilizado con alimentos listos para el consumo. Se recomienda que el equipo para la manipulación de alimentos crudos sea distinto del utilizado para los alimentos listos para consumo, sobre todo los aparatos para pelar, cortar en rodajas y desmenuzar, entre otros.

Las personas que manipulen materias primas o productos semielaborados susceptibles de contaminar el producto terminado deben lavar sus manos y los utensilios entre una operación y otra; por ejemplo, un parrillero debe tomar la carne cruda con un utensilio y utilizar otro para servir la carne cocida.

El personal del establecimiento se debe lavar las manos minuciosamente entre una y otra manipulación de productos en las diversas etapas de elaboración. El lavado se debe efectuar con jabón líquido con desinfectante. Se debe establecer un instructivo de lavado de manos que incluya lavado con jabón más desinfectante, cepillado, secado, entre otros.

NOTA. Los encargados de manipular los alimentos pueden constituir una fuente de contaminación. Por ejemplo, los ingredientes cocidos de la ensalada de papas pueden ser contaminados por las personas que manipulan los alimentos cuando los mezclan y preparan. Se recomienda hacer un análisis de riesgos que incluya el cumplimiento de las prácticas de manipulación de los alimentos y del lavado de las manos del personal de cocina.

Las materias primas potencialmente peligrosas se deben disponer en salas o zonas separadas (funcional, temporalmente o físicamente) por una barrera de las zonas utilizadas para preparar alimentos listos para el consumo.

## **7.3. Descongelación**

Se recomienda que los productos se mantengan, durante la descongelación, en los recipientes, envoltorios o protecciones cerrados utilizados en su congelamiento. Los productos congelados se pueden cocinar directamente sin descongelarlos. En cambio, en el caso de los grandes trozos de carnes, es conveniente descongelarlos antes de cocinarlos.

Cuando la descongelación se lleva a cabo como una operación separada de la de cocción, se debe realizar solamente:

- a) en un refrigerador o cámara de descongelación construida a propósito, a una temperatura de 4 °C o menor; o
- b) con agua potable corriente mantenida a temperatura no mayor que 21 °C, durante 4 h como máximo; o
- c) en un horno de microondas, cuando el alimento va a ser transferido inmediatamente a los aparatos de cocción convencionales como parte de un proceso continuo de cocción, o cuando todo el proceso ininterrumpido de cocción se realiza en el horno de microondas.

#### **7.4. Proceso de cocción**

El tiempo y la temperatura de cocción deben ser los suficientes para asegurar la destrucción de los microorganismos patógenos que se supone pueden estar en el producto. Todo proceso de cocción debe estar programado de forma tal que se mantenga el valor nutritivo de los alimentos.

En el caso de cocción por fritura se debe utilizar únicamente grasas o aceites destinados a este fin.

Las grasas y aceites que se reúsen se deben filtrar antes de cada operación de fritura, mediante un filtro especialmente adaptado para ello, para eliminar partículas de alimentos. Los recipientes para freír deben disponer de un grifo para el vaciado del aceite por el fondo. Se debe comprobar periódicamente la calidad del aceite o la grasa para la cual se deben considerar el olor, el color, el sabor. No se debe observar presencia de humo en el calentamiento del producto. Se deben descartar estos aceites y grasas cada vez que se observen cambios en ellos.

Cuando los productos tratados por procesos térmicos secos, húmedos o mixtos no se han de consumir inmediatamente, el proceso de cocción debe ir seguido de un enfriamiento o se los debe mantener calientes a temperaturas adecuadas que oscilen entre 60 °C y 70 °C y durante un tiempo no mayor que 2 h.

#### **7.5. División en porciones**

El establecimiento debe aplicar condiciones estrictas de higiene en esta etapa del proceso. La división en porciones se debe completar en el período mínimo posible, que no debe ser mayor que 30 min para cualquier producto refrigerado.

Las porciones deben ser colocadas en envases o recipientes descartables u otros recipientes reusables de material adecuado, y que hayan sido lavados y desinfectados.

Se deben cubrir los envases con materiales aptos para el contacto con alimentos (tapas u otro tipo de cobertura) para protegerlos de la contaminación.

En los sistemas de elaboración en gran escala, en los que la división en porciones de los alimentos cocidos o refrigerados que no se pueda realizar en 30 min, tal división en porciones se debe efectuar en una zona separada, cuya temperatura ambiente no deben ser mayores que 15 °C.

La temperatura de los alimentos se debe verificar, con instrumentos adecuados, y no debe alcanzar a un valor mayor que a 15 C. El producto se debe servir inmediatamente o almacenar en frío a 4 °C. Alternativamente, de acuerdo con las necesidades de trabajo, se pueden implementar sistemas de fraccionamiento de esas divisiones, donde se indiquen las fechas de vencimiento y de elaboración, y la identificación de la porción.

#### **7.6. Enfriamiento y condiciones de almacenamiento**

Inmediatamente después de la preparación se debe enfriar el alimento con la mayor rapidez y eficacia posibles. La temperatura en el centro del alimento debe disminuir desde 60 °C hasta 10 °C en menos de dos horas. A continuación, el producto se debe almacenar inmediatamente a 4 °C.

Apenas terminada la fase de enfriamiento, los productos se deben almacenar en un equipo de frío. La temperatura no debe exceder de 4 °C en cualquier parte del producto y se debe mantener hasta el uso final. Se debe controlar periódicamente la temperatura de almacenamiento.

El período de almacenamiento entre la preparación del alimento enfriado y su consumo no debe ser mayor que 24 h, incluidos el de cocinado y el de consumo.

#### **7.7. Congelación y condiciones de almacenamiento**

Inmediatamente después del enfriamiento a 4 °C se debe congelar el alimento con la mayor rapidez posible.

Los alimentos cocidos congelados se deben conservar a una temperatura igual o menor que  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Se debe controlar periódicamente la temperatura de almacenamiento.

Los alimentos cocidos congelados se deben descongelar a una temperatura igual o menor que  $4\text{ }^{\circ}\text{C}$ , y no se deben congelar nuevamente.

### **7.8. Higiene en el transporte**

Los requisitos de higiene se deben aplicar también dentro de los vehículos que transportan productos terminados, listos para su consumo.

Durante el transporte, los alimentos se deben proteger del polvo y de todo otro tipo de contaminación que pueda alterarlos.

Los vehículos y recipientes destinados a transportar alimentos calientes deben estar diseñados para mantener los alimentos entre  $60\text{ }^{\circ}\text{C}$  y  $70\text{ }^{\circ}\text{C}$ .

Los vehículos y recipientes destinados a transportar alimentos cocinados y enfriados deben estar habilitados para efectuar dicho transporte. El vehículo de transporte debe estar diseñado para mantener la temperatura del alimento ya enfriado. La temperatura de los alimentos que requieran refrigeración se debe mantener a  $4\text{ }^{\circ}\text{C}$ . El alimento debe ingresar ya enfriado a la temperatura en que se va a transportar.

Los vehículos y recipientes destinados a transportar alimentos cocinados y congelados deben ser apropiados para dicho transporte. La temperatura de los alimentos cocinados congelados se debe mantener a  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ , o temperaturas menores, pero se puede elevar a  $-12\text{ }^{\circ}\text{C}$  por breves períodos de tiempo durante el transporte, períodos que corresponden a la carga y descarga.

### **7.9. Recalentamiento y servicio**

El recalentamiento del alimento debe realizarse rápidamente. El proceso de recalentamiento debe ser adecuado, para lo cual se debe alcanzar una temperatura de por lo menos  $75\text{ }^{\circ}\text{C}$  en el centro del alimento, en el término de una hora desde que se ha retirado del refrigerador. Se pueden aplicar temperaturas de recalentamiento más bajas, siempre que las combinaciones de tiempo y temperatura utilizadas sean las adecuadas. La temperatura del alimento calentado se debe controlar a intervalos regulares.

NOTA. El recalentamiento rápido se efectúa para que el alimento pase rápidamente el intervalo de temperaturas entre  $4\text{ }^{\circ}\text{C}$  y  $60\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Para ello se requiere, por lo general, el empleo de hornos de aire a presión o calentadores de microondas o de rayos infrarrojos.

El alimento recalentado debe llegar al consumidor lo antes posible, y a una temperatura entre  $60\text{ }^{\circ}\text{C}$  y  $70\text{ }^{\circ}\text{C}$ .

Todos los alimentos que no se consuman se deben descartar, por lo cual no se debe volver a calentarlos ni ingresarlos nuevamente a las unidades de frío (refrigerador o congelador).

En los servicios de alimentos, el sistema de distribución debe ser tal que los alimentos ofrecidos estén protegidos contra la contaminación directa que podría derivar de la proximidad o la acción de la persona que sirve y que se sirve. La temperatura del alimento debe ser menor que  $4\text{ }^{\circ}\text{C}$  (en el caso de alimentos almacenados en frío), o mayor que  $60\text{ }^{\circ}\text{C}$  para los otros alimentos. Cuando haya que reponer alimento, se debe utilizar una bandeja y utensilios limpios. No se debe recargar bandejas y utensilios en las que hayan quedado restos de comida.

### **7.10. Sistema de identificación y control de calidad**

Cada bandeja, envase o contenedor debe llevar indicados la fecha de elaboración, el tipo de alimento, el nombre del establecimiento elaborador, los detalles de uso, la forma de conservación y su vida útil.

Los procedimientos de control de calidad se deben llevar a cabo por personal técnicamente competente. Se recomienda que se apliquen los criterios de HACCP, para el control de las prácticas de higiene.

Para verificar la inocuidad, se recomienda que se mantenga un muestreo estadístico y se tome una muestra representativa en un envase estéril a una temperatura de 4 °C o menor y se la conserve hasta, por lo menos, tres días después de que se haya consumido todo el lote. Se recomienda mantener la muestra en refrigerador en lugar de congelarlas.

Dicha muestra se debe tomar antes de terminar la división en porciones y debe estar disponible para una eventual investigación en caso de que se sospeche o se declare la aparición de una enfermedad transmitida por alimentos.

## **8. OTROS REQUISITOS DE CALIDAD**

### **8.1. Evaluación de proveedores**

Se deben establecer criterios de aceptación de los proveedores y mantener registros del cumplimiento de las especificaciones establecidas para ellos.

NOTA. El nivel de control que desea ejercer una organización sobre su proveedor depende de la naturaleza y el uso que le brinda a cada material. Los componentes que están en contacto directo con el producto tienen controles más rigurosos que cualquier otro que no tenga que ver con la producción de alimentos, tal como el equipamiento de oficinas.

Es conveniente que la compra de materia prima y de todo otro producto esté contemplada o incluida en alguna forma de especificación, y que estas especificaciones tengan en cuenta la variabilidad inherente de estos productos y contemplen la necesidad de incluir inspecciones en recepción, inspecciones de muestras, auditorías de calidad e inocuidad de sus procesos en las áreas de preparación y almacenamiento.

### **8.2. Dirección y supervisión**

La dirección debe controlar y supervisar cada actividad relacionada con el servicio de alimentos, independientemente de su volumen y de los tipos de alimentos involucrados.

La dirección de la organización debe asegurar que se cumplan las buenas prácticas de manufactura para la elaboración de los alimentos. La dirección también debe asegurar que se evalúen correctamente los peligros potenciales y asegurar una supervisión eficaz del servicio de alimentos.

### **8.3. Documentación y registro**

Se deben mantener registros en las distintas etapas del servicio detalladas en esta norma nacional.

### **8.4. Satisfacción del cliente**

Se recomienda, establecer y operar un sistema de atención de las necesidades del cliente, mediante el cual se reciban sus sugerencias o reclamos, y se les dé respuestas. Se debe llevar un registro de los mensajes telefónicos, de encuestas de satisfacción del cliente, de planillas de reclamos, o de cualquier otra información relacionada con las respuestas (inquietudes o necesidades) del cliente.

### **8.5. Manejo de producto no conforme**

Consiste en establecer procedimientos operacionales para el manejo de productos no conformes (materia prima, producto en proceso, producto terminado, devoluciones, etc.), que incluye la identificación del producto no conforme, designación de áreas de almacenamiento temporal, acciones a seguir (reproceso, retiro, devolución, eliminación).

**8.5.1.Retiro de productos**

Se debe establecer procedimientos operacionales estandarizados para el retiro del producto del mercado en caso sea necesario, que incluya mecanismo de alerta y comunicación, y mecanismo de retiro.

## APÉNDICE Z

### Bibliografía

IRAM 14201:2001 – Servicios de alimentos. Buenas prácticas de manufactura.

IRAM-ISO 15161:2002 – Directivas para la aplicación de la norma IRAM-ISO 9001:2000 en la industria alimentaria y de bebidas.

MERCOSUR - MERCADO COMÚN DEL SUR Resolución N° 80 / 96 Reglamento técnico Mercosur sobre las condiciones higiénico sanitarias y de buenas prácticas de elaboración para establecimientos elaborados/ industrializadores de alimentos.

CODEX CAC / RCP 1:1969, Rev.4 (2003), Volumen 1B. Código Internacional Recomendado de Prácticas. Principios generales de higiene de los alimentos.

HIGIENE DE LOS ALIMENTOS. DIRECTRICES PARA PROFESIONALES HOSTELERIA, RESTAURACION CATERING, Johns - Nicholas: 2000, segunda edición, editorial Acribia

CODEX CAC / RCP 39:1993 – Código de prácticas de higiene para los alimentos precocinados y cocinados utilizados en los servicios de comidas para colectividades.

CODEX CAC/RCP 43 R-1995 Código de Prácticas regional de Higiene para la Elaboración y Expendio de Alimentos vendidos en la Vía Pública (América Latina y el Caribe)

OPS/OMS - ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD / ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD Manual de Higiene y Saneamiento de los Transportes aéreos. Catering aéreo e inocuidad de alimentos para viajeros.

### INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**Documento:** TÍTULO: SERVICIOS DE RESTAURACIÓN. BUENAS Código ICS:  
**NTE INEN 3039 PRÁCTICAS DE MANUFACTURA.** 03.200

ORIGINAL:

Fecha de iniciación del estudio:

REVISIÓN:

La Subsecretaría de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad aprobó este proyecto de norma Oficialización con el Carácter de por Resolución No. publicado en el Registro Oficial No.

Fecha de iniciación del estudio:

Fechas de consulta pública:

Comité Técnico de:

Fecha de iniciación:

Integrantes del Comité:

Fecha de aprobación:

**NOMBRES:**

**INSTITUCIÓN REPRESENTADA:**

Otros trámites:

La Subsecretaría de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad aprobó este proyecto de norma

Oficializada como:  
No.

Por Resolución No.

Registro Oficial



Apéndice 3: NTE INEN 2439:2007 Capitán de Meseros.  
Requisitos de competencia laboral

## Norma Técnica Ecuatoriana

NTE INEN 2 439:2007

### CAPITÁN DE MESEROS

Requisitos de Competencia Laboral



*Así se hace*



## Presentación

La Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo, FENACAPTUR, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y las Cámaras de Turismo de Pichincha y Guayas, se encuentra ejecutando el Proyecto denominado "Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el sector Turismo", cuyo objetivo es impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios del sector turístico para elevar la competitividad del Ecuador como destino de clase mundial.

El Sistema de Certificación de Competencias Laborales que estamos desarrollando consiste en los siguientes procesos que se ejecutan de forma continua y dinámica:



### **Estudio e investigación**

Consiste en establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Una competencia laboral es el conjunto de capacidades entendidas como conocimientos, habilidades y actitudes de una persona para desempeñar exitosamente una ocupación laboral, en diferentes contextos.

### **Normalización**

Una vez identificadas las competencias, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

### **Formación / capacitación**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

### **Evaluación de conformidad**

Consiste en verificar la capacidad de una persona, en relación a los requisitos o criterios específicos previamente definidos en las normas de competencia laboral, mediante pruebas teóricas, prácticas y observación.

### **Certificación**

La certificación es el reconocimiento formal de las competencias demostradas por una persona para el desempeño de una determinada ocupación.

Como resultado de la etapa de Normalización, presentamos al sector turístico esta Norma de Competencia Laboral, obtenida mediante un proceso sistemático y participativo que involucró a los actores clave del sector: gobierno, universidades, técnicos, trabajadores, empleadores y consumidores, movilizand o así conocimientos, experiencias y criterios, a través de estrategias tales como talleres, consulta pública, comités de estudio y asesoría técnica especializada.

Esta norma, de validez y aplicabilidad nacional, será la base sobre la cual se otorgará la certificación a los trabajadores. Tenemos la seguridad de que el Sistema de Certificación de Competencias Laborales contribuirá considerablemente para el desarrollo del turismo ecuatoriano.



Sebastián Cornejo  
Presidente

FEDERACIÓN NACIONAL DE CÁMARAS PROVINCIALES DE TURISMO DEL ECUADOR

FENACAPTUR agradece a las siguientes empresas e instituciones que participaron en las diferentes etapas de consulta de esta norma:

Ministerio de Turismo  
Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo del Ecuador  
Cámara de Turismo de Pichincha  
Cámara de Turismo del Guayas  
Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador  
Federación Hotelera del Ecuador  
Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador  
Universidad de Especialidades Turísticas  
Instituto Tecnológico de Hotelería y Turismo ITHI

**Quito**

Hotel Howard Johnson  
Hotel Best Western Plaza  
Hotel Quito  
Hotel Embassy  
Swissôtel  
Hotel Patio Andaluz  
Restaurante Pim's  
Crepes & Waffles  
Hansel & Gretel  
Restaurante Columbus  
Restaurante La Ronda  
Restaurante Chez Jerome  
Restaurante La Choza

**Manta**

Hostería San Antonio  
Hotel Howard Johnson  
Hostal Playa Murciélago  
Cabañas Balandra  
Hotel Las Gaviotas  
Hotel Costa del Sol



# INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN

Quito - Ecuador

---

**NORMA TÉCNICA ECUATORIANA**

**NTE INEN 2 439:2007**

---

## **\*TURISMO. CAPITÁN DE MESEROS. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.**

### **Primera Edición**

TOURISM. HEAD WAITER. SPECIFICATIONS OF LABOUR COMPETENCE.

First Edition

### **\*Norma en proceso de oficialización.**

---

DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, capitán de meseros, requisitos  
SV 06.04-404  
CDU: 338.48:-057  
CIU: 0000  
ICS: 03.200.00; 03.080.30

Norma Técnica Ecuatoriana	TURISMO. CAPITÁN DE MESEROS. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.	NTE INEN 2 439:2007
<p style="text-align: center;"><b>1. OBJETO</b></p> <p>1.1 Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el capitán de meseros.</p> <p style="text-align: center;"><b>2. ALCANCE</b></p> <p>2.1 Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como capitán de meseros en empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otras similares.</p> <p style="text-align: center;"><b>3. DEFINICIONES</b></p> <p>3.1 Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguientes definiciones:</p> <p>3.1.1 <i>Actitud</i>. Disposición de ánimo manifestada exteriormente.</p> <p>3.1.2 <i>Cliente especial</i>. Todo cliente que puede necesitar de un trato diferenciado: cliente importante, cliente con necesidades especiales, cliente con discapacidad.</p> <p>3.1.3 <i>Comanda</i>. Documento en donde se registra el pedido del cliente.</p> <p>3.1.4 <i>Competencia</i>. Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral y en la solución de problemas para cumplir los requisitos establecidos.</p> <p>3.1.5 <i>Conocimiento</i>. Noción, idea, información, es el saber.</p> <p>3.1.6 <i>Desbarazar</i>. Retirar de la mesa todos los utensilios del servicio, lo que puede incluir vajilla, cristalería, cubertería y mantelería.</p> <p>3.1.7 <i>Enología</i>. Ciencia que trata de la producción, conservación y consumo de vinos.</p> <p>3.1.8 <i>Existencia (stock)</i>. Existencia de productos en almacenamiento bajo los parámetros y las políticas mínimas y máximas de provisión requeridas, de acuerdo a los consumos realizados en un período determinado de tiempo.</p> <p>3.1.9 <i>Flambear</i>. Técnica que se aplica en la preparación de recetas y consiste en rociar un plato con licor y prenderle fuego para dejar el sabor y aroma en el preparado.</p> <p>3.1.10 <i>Habilidad</i>. Es la destreza de una persona para realizar una tarea, es el saber hacer.</p> <p>3.1.11 <i>Hospitalidad</i>. Industria que incluye todos los negocios relacionados a servicios hospitalarios: hoteles, hosterías, hostales, hospitales, clínicas, entre otros.</p> <p>3.1.12 <i>Maridaje</i>. Unión y armonía de alimentos y bebidas.</p> <p>3.1.13 <i>Ocupación</i>. Actividad diferenciada caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.</p> <p>3.1.14 <i>Puesta a punto (mise en place)</i>. Expresión francesa usada para el conjunto de operaciones precisas para la puesta a punto de los elementos necesarios en la ejecución de un trabajo o servicio.</p> <p>3.1.15 <i>Restauración</i>. Actividades relacionadas con la producción y servicio de alimentos y bebidas.</p> <p style="text-align: right;">(Continúa)</p> <hr/> <p>DESCRIPTORES: Turismo, competencia laboral, alimentos y bebidas, capitán de meseros, requisitos.</p>		

**3.1.16 Resultados esperados.** Conjunto mínimo de actividades que componen una ocupación laboral.

**3.1.17 Seguridad de los alimentos.** Normas de seguridad y manipulación aplicadas a técnicas de producción de alimentos y bebidas.

**3.1.18 Trinchar.** Arte y técnica de servicio que incluye el corte y porcionamiento de piezas enteras como aves, carnes y pescados cocinados. Esta técnica debe ser usada frente a la mesa del cliente.

#### 4. DISPOSICIONES GENERALES

**4.1 Descripción de la ocupación.** El capitán de meseros se ocupa, principalmente, de planificar y supervisar el servicio; elaborar el menú; liderar y capacitar el equipo; recibir, acomodar y ayudar al cliente; solicitar el pedido; finalizar y servir platos y bebidas especiales; cuidar de la calidad del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.

#### 5. REQUISITOS

##### 5.1 Resultados esperados

**5.1.1 El capitán de meseros debe:**

**5.1.1.1 Acoger al cliente:**

- a) Controlar reserva de mesas;
- b) recibir y ayudar en la acomodación del cliente;
- c) investigar preferencias y necesidades;
- d) aplicar procedimientos de seguridad o privacidad en la recepción de clientes;
- e) aplicar procedimientos de llegada y acomodación de clientes especiales;
- f) ayudar a recibir y guardar cartera y objetos;
- g) ofrecer bebidas y menú;
- h) presentar al mesero;
- i) sugerir, recomendar y vender productos;
- j) tomar comandas;
- k) coordinar la producción de la demanda en la cocina;
- l) servir o encargar el servicio a un mesero;
- m) dar información al cliente sobre actividades turísticas.

**5.1.1.2 Supervisar la finalización de la atención:**

- a) Aclarar dudas sobre el consumo del cliente;
- b) explicar y acordar la forma de pago;
- c) hacer evaluación final del servicio junto al cliente;
- d) verificar que el cliente desea mantener el servicio a la mesa post consumo;
- e) despedirse de manera que lo incentive a retornar al establecimiento.

**5.1.1.3 Representar y vender:**

- a) Planificar y organizar eventos gastronómicos;
- b) apoyar la gestión de venta en la toma de reservaciones, en la venta de eventos especiales;
- c) incentivar al cliente a consumir otros productos y servicios;
- d) realizar cambios en el menú para atender a nuevas demandas;
- e) prestar atención personalizada al cliente frecuente o recomendado;
- f) evaluar los resultados de eventos ejecutados.

**5.1.1.4 Organizar y coordinar servicio especial:**

- a) Gestionar el servicio de eventos especiales.

(Continúa)

**5.1.1.5 Cuidar de la seguridad de los alimentos:**

- a) Supervisar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos y en la limpieza de utensilios usados.

**5.1.1.6 Participar de la composición del menú:**

- a) Investigar los ingredientes del menú;
- b) considerar costo de ingredientes, características de la clientela, capacidad de producción y organización, recursos y equipos disponibles, facilidades y dificultades de suministro y renovación.

**5.1.1.7 Asegurar la satisfacción del cliente:**

- a) Aproximarse al cliente sin necesidad de ser llamado;
- b) recibir solicitudes, quejas, reclamos y dar solución;
- c) supervisar el despacho de platos, acompañar al equipo y verificar la calidad del servicio;
- d) ofrecer información sobre el establecimiento;
- e) aclarar dudas sobre reservaciones, precios, productos y servicios.

**5.1.1.8 Coordinar y administrar al equipo:**

- a) Seleccionar y capacitar colaboradores;
- b) incentivar la cooperación y el espíritu de equipo;
- c) desarrollar acción motivadora;
- d) elaborar horarios de trabajo, turno y día libre;
- e) mantener la disciplina y la buena presentación de los miembros del equipo;
- f) administrar remuneración y propinas;
- g) evaluar desempeño de los colaboradores;
- h) gestionar conflictos;
- i) supervisar personalmente el progreso del servicio y coordinar la integración de nuevos colaboradores.

**5.1.1.9 Supervisar la presentación personal:**

- a) Cumplir y hacer cumplir los cuidados de higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia;
- b) controlar la buena presentación de su equipo de trabajo.

**5.1.1.10 Apoyar al equipo:**

- a) Ayudar y orientar al equipo en el arreglo, limpieza y aseo del salón, mesas, utensilios y equipos;
- b) ayudar en la toma y entrega de pedidos;
- c) preparar comidas y bebidas en el bar o frente a la mesa del cliente;
- d) preparar comidas y bebidas especiales;
- e) flambear, trincar, preparar alimentos calientes en la mesa frente al cliente;
- f) finalizar platos en el salón;
- g) servir vino y licor;
- h) auxiliar en el cierre de cuentas;
- i) realizar los servicios especiales que pueden incluir etiqueta a la francesa, a la inglesa, servicio europeo, servicio americano.

**5.1.1.11 Apoyar a la administración:**

- a) Investigar la satisfacción del cliente;
- b) elaborar control e inventario de existencias (*stock*), utensilios y equipos;
- c) elaborar presupuesto y control financiero;
- d) reemplazar al mesero;
- e) sugerir cambios y determinar necesidades de personal.

(Continúa)



## 5.2 Competencia

**5.2.1** El capitán de mesero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### 5.2.1.1 Conocimientos:

- a) Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón;
- b) normas de servicio de eventos especiales;
- c) historia y principios de combinación y preparación de platos y salsas tradicionales y montaje final de platos;
- d) principios básicos de enología, servicio de vinos y técnicas para servir bebidas;
- e) NTE INEN 2 458;
- f) términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas;
- g) principios de administración de personal y de existencias (*stock*), con énfasis en liderazgo y optimización de uso del material disponible;
- h) procedimientos de emergencia;
- i) requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- j) operación de los equipos de salón, cocina y bar, con los respectivos procedimientos de seguridad;
- k) técnicas de servicios especiales como flambeo, técnicas de trinchado;
- l) diferentes tipos de puesta a punto (*mise en place*), desbarazar y limpiar mesas;
- m) procedimientos y técnicas de primeros auxilios básicos;
- n) técnicas de preparación de bebidas y coctelería;
- o) técnicas de ventas.

### 5.2.1.2 Habilidades:

- a) Cálculos, con empleo de fórmula simple;
- b) lectura y escritura clara para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- c) comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuado;
- d) análisis del comportamiento humano e interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;
- e) manejo de crisis en situaciones especiales con clientes;
- f) raciocinio lógico y habilidad verbal;
- g) agudeza auditiva para identificar pedido y llamado;
- h) agudeza visual para distinguir graduación de color;
- i) percepción espacial para facilitar la localización del cliente.

### 5.2.1.3 Actitudes:

- a) *Detallista*. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- b) *Confiable*. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- c) *Atento*. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- d) *Equilibrado emocionalmente*. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- e) *Controlador*. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

(Continúa)

**APÉNDICE Y  
(Informativo)**

**Y.1 Otros resultados**

**Y.1.1** Este apéndice tiene por objeto ejemplificar otros resultados aplicables en situaciones particulares de la ocupación de capitán de mesero. Estos resultados no son exigidos por esta norma.

**Y.1.2** *Comunicarse en otro idioma:*

a) Comunicarse verbalmente en inglés.

**Y.1.3** *Dar atención diferenciada:*

a) Aplicar lenguaje de señas como método de comunicación con su equipo de trabajo;

**Y.1.4** *Apoyar a la gestión del negocio:*

- a) Orientar a otros empleados;
- b) participar de la acción de implantación de programas de calidad;
- c) viabilizar la organización y conservación de todas las instalaciones del establecimiento;
- d) llenar cuadros de control de resultados;
- e) sugerir solución para la mejora del desempeño.

**Y.1.5** *Vender servicio extra:*

a) Sugerir cuando fuere aplicable, otros servicios del establecimiento, a fin de aumentar las ventas.

**Y.1.6** Cada resultado ejemplificado en este apéndice requiere competencia y sus respectivos conocimientos, habilidades y actitudes que pueden no estar establecidos en esta norma.

(Continúa)

## **APÉNDICE Z**

### **Z.1 DOCUMENTOS NORMATIVOS A CONSULTAR**

Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 458:2007 *Seguridad Alimentaria para Personal Operativo*.

### **Z. 2 BASES DE ESTUDIO**

Norma Brasileira. ABNT Proyecto 54:001.01-003:2003 - *Turismo - Maître - Competência de pessoal*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, 2003.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**Documento:** NTE INEN 2 439      **TÍTULO: TURISMO. CAPITÁN DE MESEROS. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.**      **Código:** SV 06.04-404

<b>ORIGINAL:</b> Fecha de iniciación del estudio: 2005-12-12	<b>REVISIÓN:</b> Fecha de aprobación anterior por Consejo Directivo Oficialización con el Carácter de por Acuerdo No.                      de publicado en el Registro Oficial No.                      de  Fecha de iniciación del estudio:
--	--

Fechas de consulta pública: de 2006-05-29 a 2006-07-07

Subcomité Técnico: **Competencia Laboral en Turismo**

Fecha de iniciación: 2006-01-20

Fecha de aprobación: 2006-10-10

Integrantes del Subcomité Técnico:

**NOMBRES:**

**INSTITUCIÓN REPRESENTADA:**

Sr. Rodolfo Walther (Presidente)

ASOCIACIÓN NACIONAL DE RESTAURANTES DEL ECUADOR

Econ. Jorge Viteri (Vicepresidente)

MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO

Dra. Dora Tejada

MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO

Sr. Iván Núñez

MINISTERIO DE TURISMO

Dr. Bolívar Tamayo

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Ing. Marcela Pérez

CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Lic. Maritza Cabezas

SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN

Cap. Raúl García

FEDERACIÓN NACIONAL DE CÁMARAS

Sra. Silvia Estrella

PROVINCIALES DE TURISMO DEL ECUADOR

Srta. María José Verduga

CÁMARA DE TURISMO DE PICHINCHA

Dr. Juan de Dios Morales

CÁMARA DE TURISMO DE PICHINCHA

Psc. Carolina Cevallos

CÁMARA DE TURISMO DEL GUAYAS

Sra. Rosario Mejía

FEDERACIÓN HOTELERA DEL ECUADOR

Lic. Enrique Cabanilla

ASOCIACIÓN NACIONAL DE OPERADORES

Sr. Roberto Cedeño

DE TURISMO RECEPTIVO DEL ECUADOR

Dra. Ximena Villegas (Secretaria Técnica)

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES

TURÍSTICAS

SECTOR CONSUMIDORES

FEDERACIÓN NACIONAL DE CÁMARAS

PROVINCIALES DE TURISMO DEL ECUADOR

Otros trámites:

El Consejo Directivo del INEN aprobó este proyecto de norma en sesión de

Oficializada como:  
Registro Oficial No.

Por Acuerdo Ministerial No.



**QUITO:**  
Ave. Amazonas y Patria (esq.), Edificio COFIEC, Piso 3  
• (593-2) 2545 371 / 2231 198  
• Fax: (593-2) 2507 682  
• info@competencialaboral.org

**GUAYAQUIL:**  
Ciudadela Bolivariana Calle Girardot Villa 5 y Ave. Delta  
• (593-4) 2291 959  
• Fax: (593-4) 2390 107  
• rpalacios@competencialaboral.org

[www.competencialaboral.org](http://www.competencialaboral.org)



Edificio Matriz  
Baquerizo Moreno E8-29 y Diego de Almagro  
Teléfonos (593-2) 2501 885 a 2501 887  
Fax: (593-2) 2567 815  
URL: <http://www.inen.gov.ec>

## Apéndice 4: Descripción del Problema

### Departamentos de Casa Club

Los siguientes departamentos conforman Casa Club, encargados de brindar de manera directa e indirecta atención y servicio al socio. Se desarrolló una entrevista con cada jefe departamental con la finalidad de obtener una breve descripción de uno de ellos, determinando los problemas más frecuentes y las necesidades existentes. Tal como a continuación se detalla:

**Caja:** este departamento se maneja de forma computarizada. Entrega la pre-cuenta al salonero para previa verificación del socio y ante su aceptación proceder la entrega respectiva de la cuenta o factura, trabaja de manera indirecta con el socio.

### Descripción del problema:

- Este departamento cuenta con un sistema facturación el cual cuando hay afluencia de socios dicho sistema informático colapsa no permitiendo a la ingresar ningún tipo de datos, obligando a la cajera a facturar manualmente, generando retraso e incomodidad a los socios y creando un problema para el club.
- Falta de capacitación en servicio al cliente



Figura 41. Caja. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.

**Servicio:** encargados de ofrecer a los comensales los servicios de comedor. El personal de servicio oferta directamente a los comensales los productos que se encuentran disponibles en el club, toman y registran los pedidos de manera

computarizada, limpian su área de trabajo, realizan la limpieza de sus utensilios de trabajo y mantienen en orden sus módulos.

**Descripción del problema:**

- Este departamento cuenta con un sistema que al igual que la caja, cuando hay afluencia de socios, no funciona en su totalidad, quedándose colgado por varias horas sin permitir el ingreso de los pedidos generando retrasos de los mismos.
- No existe la comunicación adecuada, por lo que los ofrece productos que no están disponible teniendo que ser retirados del pedido, dando lugar a un mal servicio y ocasionando malos ratos a los clientes.
- No se tiene los suficientes conocimientos en atención al cliente.
- No cuenta con un manual de procedimientos que les indique la función específica a ejecutar.



Figura 42. Departamento de Servicio. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.

**Bares:** el personal que conforma este departamento trabaja en conjunto con los saloneros cumpliendo funciones específicas. Tiene como objetivo principal brindar al socio el mejor producto terminado.

**Descripción del problema:**

- Existen retrasos en los pedidos lo que ocasiona retrasos en el despacho.
- No mantiene actualizado sus conocimientos

- Poco conocimiento en servicio al cliente



Figura 43. Departamento de Bares. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.

**Costos, Bodega A&B, Porcionamiento:** el Departamento de Costos trabaja en conjunto con la bodega de A&B y porcionamiento (ver figura 44) y departamentos de cocina. El Departamento de costos es el encargado de establecer los costos reales así como también el costo de desperdicio que genera cada uno de los ingresos las recetas. La bodega de A&B está encargada de los ingresos y egresos de acuerdo a los requerimientos de cada departamento. Así como también del porcionamiento de los cárnicos y de los productos que lo requieran de acuerdo a lo establecido por el Departamento de costos y cocina.



Figura 44. Áreas de Bodegas y Porcionamientos. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.





*Figura 45.* Departamento de Costos y Cocina. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.

### **Descripción del problema:**

- No cuenta con la capacitación n los conocimientos necesarios para ejercer la labor que desempeñan.
- No cuenta con un manual de procedimientos que les indique la función específica a ejercer.

**Cocina:** Encargado de impresionar el paladar del comensal con su variedad de platos. El que surja, depende del área de bodega para poner en marcha su producción y evitar retrasos o que simplemente no se lo pueda ofrecer.

El área de cocina también la comprende la posillería quien se encarga de mantener la vajilla implementos de cocina y el área limpia para que los cocineros puedan a realizar un mejor trabajo.



*Figura 46.* Área de Cocina. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.

### **Descripción del problema:**

- Se cometen errores en la digitación de pedidos por parte de los saloneros lo cual les genera pérdidas de tiempo para su área retrasando la salida de los pedidos, causando molestias a los socios.
- No cuenta con un manual de funciones que les indique el cargo específico a ejercer

**Información y servicio al socio:** aquí se ofrece atención directa al socio en relación a las sugerencias o reclamos que desee realizar. Así como también de brindar información pertinente solicitada sobre eventos acontecidos o por ocurrir. Además esta área organiza y efectúa todos los eventos sociales, deportivos y náuticos que se realizan en el Salinas Yacht Club.



*Figura 47.* Departamento de Información y Servicio al Socio. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.

### **Descripción del problema:**

- Mala coordinación en cuanto a programaciones de eventos próximos, lo cual no permite brindar información óptima al cliente.
- El personal no recibe capacitación alguna.
- No existe buzón de sugerencias donde el socio pueda dejar sus comentarios

**Servicios Generales:** encargados de mantener las áreas limpias y listos los utensilios para los comedores tales como vajilla, cubertería y otros implementos utilizados para eventos, para satisfacción del socio.



Figura 48. Departamento Servicios Generales. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.

### Descripción del problema:

- No se le brinda la instrucción necesaria para que puedan responder sin ningún problema a las solicitudes de los socios.

**Deportes terrestres:** el departamento de deportes terrestres se encarga de mantener la puesta a punto de cada una de sus áreas a cargo para que el socio no sienta incomodidades al momento de hacer uso de los servicios. Áreas a su cargo: Gimnasio, Entrega de Toallas de piscina, Cancha tenis, Cancha de Beach Tennis, Arco de básquet, Juegos de mesa



Figura 49. Área de Deportes Terrestres. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.

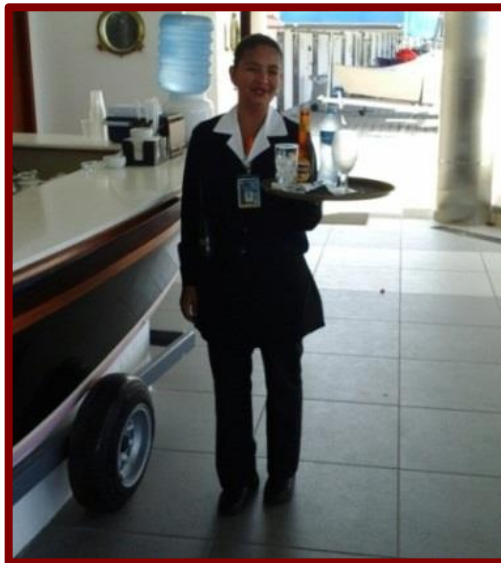
### Descripción del problema:

- Falta de conocimiento en cuanto a servicio al cliente.

## Apéndice 5: Fotografías



*Figura 50:* Servicio al cliente. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.



*Figura 51.* El servicio y el personal. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.



*Figura 52.* Satisfacción del cliente. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.



*Figura 53.* Restauración. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.



*Figura 54.* Atención al cliente. Tomado de “Salinas Yacht Club,” 2016.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gonzabay Reyes, Dayse Elizabeth**, con C.C: # 0919658211 autor/a del trabajo de titulación: **Análisis para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área de Casa Club del Salinas Yacht Club** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas Y Hoteleras** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **14** de marzo de **2017**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Gonzabay Reyes, Dayse Elizabeth**



: XXXXXXXXXXXX

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<b>Análisis para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área de Casa Club del Salinas Yacht Club</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Dayse Elizabeth, Gonzabay Reyes</b>		
<b>REVISOR(ES /TUTOR(ES)</b>	<b>Lcda. Mirtha Mora Verdesoto, Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Especialidades Empresariales</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Hotelería y Turismo</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas Y Hoteleras</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>14 de marzo de 2017</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>149</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Hotelería, Turismo</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Análisis – Mejoramiento – Calidad – Servicio – Producto – Yacht Club</b>		
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> El desarrollo del presente estudio se fundamentó en el análisis para el mejoramiento de la calidad del servicio en el área de Casa Club del Salinas Yacht Club, efectuado en la ciudad de Salinas, cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Este análisis se realizó entre los meses de Octubre de 2016 a Enero de 2017 dentro del área de Casa Club del Salinas Yacht Club.</p> <p>Para lograr un análisis minucioso, a más de profundizar en revisión de literatura, se utilizaron las técnicas de: entrevistas a administradores y encuestas a socios y empleados, seguidos de la respectiva tabulación de datos obtenidos, estudios internos realizados para evidenciar cada una de las causas que puedan dar como base o no para sugerir una propuesta de mejoras.</p> <p>Los resultados obtenidos en este estudio mostraron debilidades e insatisfacciones por parte de la institución, empleados y quienes hacen uso de los diferentes servicios que presta esta organización, por consiguiente, se sugiere una propuesta de mejoras, con cambios sustanciales en la calidad de servicio y a su vez para sus empleados quienes forman parte de su imagen, cumpliendo con el objetivo general propuesto de analizar la calidad del servicio entre administradores, empleados y socios para una mejora general de la Institución.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2940910	<b>E-mail:</b> pataely@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE ::)</b>	<b>Nombre:</b> Ing. José A. Medina, Mgs. M.Sc.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3704160 ext. 10043		
	<b>E-mail:</b> jose.medina@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos :</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web :</b>			